



LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

# Munich School of Management Magazine

2020

Das Magazin der Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU München und des LMU Management Alumni



## Neue Ideen – neue Wege

Zeitreise der Fakultät

Spannende Forschungsprojekte vor und während der Pandemie

Neue Masterprogramme und digitale Lehre

Physische und Online-Veranstaltungen an der Fakultät

Initiativen und Ideen ... und vieles mehr

## Die Fakultät stellt sich vor

### Unsere Studiengänge auf einen Blick:

- ✓ Bachelor of Science (B.Sc.) – BWL
- ✓ Bachelor of Science (B.Sc.) – Wirtschaftspädagogik
- ✓ Master of Science (M.Sc.) – BWL
- ✓ Master of Science (M.Sc.) – Wirtschaftspädagogik
- ✓ M.Sc. – Media, Management and Digital Technologies (MMT)
- ✓ Master of Business Research (MBR)
- ✓ European Triple Degree (ETD)
- ✓ Management – International Triple Degree (M.Sc.)
- ✓ Executive Master of Insurance (EMI)

### Unsere Center of Excellence auf einen Blick:

- ✓ Center for Digital Technology and Management
- ✓ LMU Innovation and Entrepreneurship Center
- ✓ Zentrum für Internetforschung und Medienintegration
- ✓ Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung
- ✓ LMU Center for Advanced Management Studies
- ✓ Economics & Business Data Center
- ✓ Munich Risk and Insurance Center
- ✓ Münchner Zentrum für Gesundheitswissenschaften (MC-Health)

### Key Facts:

- ✓ Ca. 3.300 Studierende
- ✓ Ca. 450 AbsolventInnen
- ✓ 23 ProfessorInnen
- ✓ 10 NachwuchswissenschaftlerInnen
- ✓ 9 HonorarprofessorInnen
- ✓ Ca. 130 wissenschaftliche MitarbeiterInnen



## Das Netzwerk LMU Management Alumni stellt sich vor

### Unser Ziel:

Seit der Gründung (2003) steht unser gemeinnütziges Ehemaligen-Netzwerk für Information, Förderung und Vernetzung für aktuell Studierende, Ehemalige und Unternehmen und Förderer. Durch vielfältige Angebote schaffen wir eine langfristige Win-win-Situation für alle Beteiligten.

### Unser Fokus: Vernetzung

- ✓ Homecoming-Event/Alumni-Symposien
- ✓ Alumni-Dialoge
- ✓ Vorträge & Führungen
- ✓ Akademische Abschlussfeiern
- ✓ Partnerprogramm TOP-BWL
- ✓ Career Day
- ✓ Zentrale Stellenbörse der Fakultät „Jobworld“

### Zahlen und Fakten:

- ✓ Ca. 2.200 persönliche Mitglieder
- ✓ Ca. 45 Fördermitglieder
- ✓ Erweitertes Netzwerk vieler Ehemaliger

### Unsere Publikationen:

- ✓ Munich School of Management Magazine
- ✓ Absolventenbuch
- ✓ Regelmäßige Newsletter

### Förderung:

- ✓ Awards für herausragende Studienleistungen/Abschlussarbeiten
- ✓ Deutschlandstipendien
- ✓ Konferenzteilnahmen
- ✓ Infrastruktur der Fakultät zur Förderung der Studienbedingungen



Informationen und Anmeldung unter [www.bwl.alumni.uni-muenchen.de](http://www.bwl.alumni.uni-muenchen.de) oder [alumni@bwl.lmu.de](mailto:alumni@bwl.lmu.de)

## Liebe Studierende, Ehemalige, Förderer und Freunde der Fakultät, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, liebe Kolleginnen und Kollegen,



freuen Sie sich mit mir auf eine ganz besondere Ausgabe unseres „Munich School of Management Magazine“. Die Ausgabe spannt einen zeitlichen Bogen aus der Vor-Covid-Zeit zur aktuellen Covid-Situation. Wer hätte vor einem Jahr gedacht, dass die meisten von uns fast ausschließlich aus dem Homeoffice arbeiten würden, Unterricht nur noch digital stattfindet und Klausuren als Online-Hausarbeiten zu Hause geschrieben werden.

Die Ausgabe informiert Sie über Forschungsprojekte, Veranstaltungen und Aktivitäten, die wir als Institute, Alumni-Verein, Fachschaft und Fakultät noch vor der Pandemie initiieren und durchführen konnten; gleichzeitig bildet sie ab, welche neuen Forschungsthemen und Initiativen in der Corona-Zeit entstanden sind, wie (schnell) wir auf vollständig digitale Lehre und Prüfungen umgestellt haben und welche Projekte verschoben oder anders als geplant durchgeführt werden mussten.

Um die Pandemie mit ihren Einschränkungen und Digitalisierungspotenzialen angemessen abzubilden, wurde das Erscheinungsdatum dieser Ausgabe bewusst auf einen späten Zeitpunkt gelegt. Es gab in der Zwischenzeit aber nicht nur Corona; auch andere Themen haben das Leben an der Universität beeinflusst. Unsere Fakultät feierte im Jahr 2019 ihren 45. Geburtstag. In einer Zeitreise können Sie in dieser Ausgabe nachverfolgen, welche Ereignisse an der Fakultät, in der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft seitdem stattgefunden haben. Erstellt wurde die Zeitreise im Rahmen des Homecoming-Events Ende 2019, das wir als gemeinsames Fest mit unseren Alumni, Studierenden und MitarbeiterInnen in sehr schöner Erinnerung haben. Das Datum für das nächste Homecoming-Event stand damals schnell fest – dass wir dieses jedoch als Online-Veranstaltung abhalten würden, konnte damals keiner ahnen. Lesen Sie mehr zu beiden Ereignissen im Fakultätsteil!

Die Zeitreise geht weiter: Die Fakultät entwickelt sich, personell, strukturell und thematisch. Wir begrüßen Professor Stefan Feuerriegel. Herr Feuerriegel kommt von der ETH Zürich und bringt ein Zukunftsthema mit an unsere Fakultät: Finanziert über die High-Tech Agenda Bayern, wird er einen Lehrstuhl für „KI-Methoden in Unternehmen“ aufbauen und das Cluster „Information Systems &

Digital Business“ verstärken. Wir freuen uns auf Professor Johannes Jaspersen, der von der Leibniz Universität Hannover zu uns stoßen und das Cluster „Finance & Insurance“ mit einer Professur für „Behavioral Risk Management & Insurance“ verstärken wird. Ein herzliches Willkommen auch für Professor Nikolaus Seitz, der Professor Franz Waldenberger vertritt. Verabschieden müssen wir uns leider von Professorin Leonie Sundmacher, die einen W3-Ruf an die TUM erhalten und angenommen hat. Auf weitere personelle Zugänge freuen wir uns schon jetzt; wir halten Sie auf dem Laufenden.

Inhaltlich geprägt ist die strategische Neuausrichtung der Fakultät durch ein Markenkernprojekt, das wir vor ca. zwei Jahren angestoßen haben. Ein Ergebnis des Projekts ist, dass wir zukünftig als „LMU Munich School of Management“ auftreten werden. Zudem haben wir unsere bisherigen Cluster neu strukturiert und durch zwei zukunftsfähige Querschnittsthemen ergänzt: „Digital Transformation“ und „Legitimacy & Responsibility“. Die Digitalisierung verändert die Welt, und ohne verantwortliches Agieren auf allen Ebenen ist die Transformation nicht zukunftsfähig zu bewältigen. Wie die neuen Cluster inhaltlich zugeschnitten sind und wie die Querschnittsthemen sie durchziehen, erfahren Sie ebenfalls in dieser Ausgabe. Unter einer erweiterten Bezeichnung wurde schließlich auch das etablierte „Entrepreneurship Center“ neu positioniert; zukünftig agiert es als „Innovation and Entrepreneurship Center, IEC“ und ist direkt unserer Fakultät zugeordnet.

Die oben angerissene Strategieinitiative wird uns noch für einige Monate – und bei einzelnen Themen Jahre – begleiten. Ich lade Sie herzlich dazu ein, die Fortsetzung der Zeitreise unserer „LMU Munich School of Management“ weiter zu verfolgen. Ich wünsche Ihnen eine anregende und unterhaltsame Lektüre und freue mich auf unser nächstes physisches Zusammenkommen – hoffentlich beim Homecoming-Event 2021!

Ihr

Prof. Dr. Ingo Weller, Dekan



# 48

**Preisverleihung:** Übergabe der Lehrpreise der Fachschaft BWL im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier.

# 64

**Homecoming:** Die LMU in neuem Licht.



# 72

**Gut besucht:** 45. Münchener MarketingSymposium: Mit Tech und Touch die Zukunft gestalten (links).

# 54

**Leere:** Digitale Lehre und Prüfung in Corona-Zeiten.

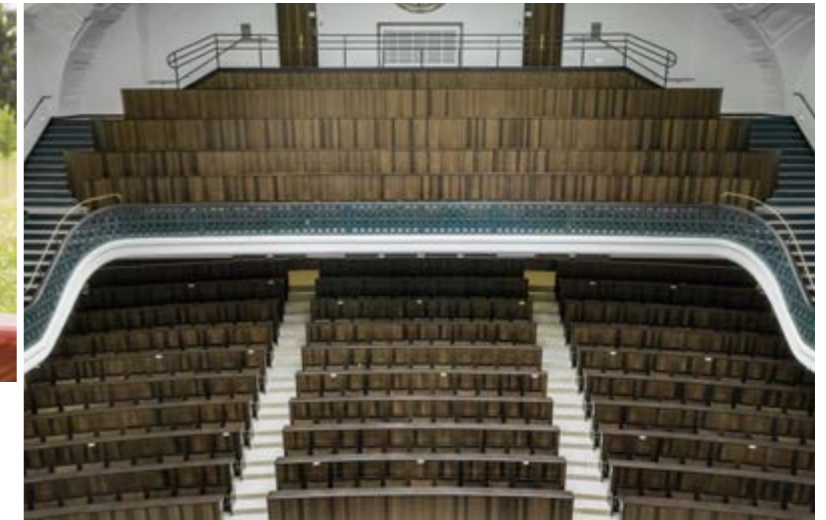
**24** **Konferenzbesuch:** Das Management Accounting Section Midyear Meeting in Fort Lauderdale, Florida.

**38** **Homeoffice:** Arbeit und Privatleben in Corona-Zeiten.



# 53

**Für unterwegs:** „ReWe@LMU to go“ und „Lehre Online“.



Steckbrief	2	Forschungsseminare am IMM	27
Editorial	3	EARLI 2019	28
<b>FORSCHUNG</b>	<b>7</b>	Projekt Datenportabilität	29
Behavioral Economics und Gesundheit	8	Pellens + 4	30
Veränderungsprojekte - evidenzbasiert besser verstehen	9	Forschung am KMF	30
Seeking Analyst Coverage	12	Forschung am IMM	31
Moral Hazard in a Social Health Insurance System	14	Erforschung der Unternehmenstransparenz	31
Regionale Bedarfsplanung und Versorgung	15	COVID-19 und Digitalisierungsprogramme	32
Opening up the Black Box: The Impact of Technological Transparency on Self-Protection	16	Risikomanagement in der Corona-Krise	34
Digitalisierung und kaufmännische Berufsausbildung	17	Einfluss von Corona auf betriebliche Steuerung und Kontrolle	35
Projekte am HSM	18	Corona und Auszubildende	36
Inverse Transparenz und Führung	20	Arbeit und Privatleben in Corona-Zeiten	38
Einfluss der Umwelt auf Entscheidungen	22	Digitalisierung durch Corona? - Neue bidt-Studie	39
Konferenzen und Forschung am IUC	24	COVID-19 and leadership	40
Studie in Science Advances	25	<b>LEHRE</b>	<b>41</b>
Workshop Versorgungsforschung	25	International Triple Master	42
Vorstellung einer Studie zur Steuerkomplexität	26	Innovative Lehrkonzepte am IUC	43
		Executive Master of Insurance	45

ETD: Aufnahme in das QS TOP MBA Hochschulranking	46	Wir gratulieren ...	68
Lehre@LMU: empirisches wissenschaftliches Arbeiten	47	Rede auf der Akademischen Abschlussfeier	70
Auszeichnung für Exzellenz in der Lehre	48	Feierliche Eröffnung des bidt	71
Forensic - Fallstudienseminar am IMM	50	45. Münchener Marketing Symposium: Mit Tech und Touch die Zukunft gestalten	72
eAssessment - Digitale Prüfungen	51	LMU EC: Abschied von Dietmar Harhoff	75
Munich Summer Institute 2019	51	Studienberatung und Studierendencoaching am ISC	76
Hidden champion in der Münchner Gründerszene	52	Herzlich willkommen, Professor Nikolaus Seitz!	78
„ReWe@LMU to go“ und „Lehre Online“	53	Sechs Jahre Fachschaftszeit - ein Interview mit Viktoria Unger	79
Digitale Lehre und Prüfung in Corona-Zeiten	54	Zum Tod von Eugen Leitherer - ein Nachruf	81
Service Innovationen als Reaktion auf Corona	55	Interview mit Katharina Weiß	82
Begegnungen und Reflexionen im „Lockdown“	56	Neues aus der Fachschaft	83
ORG online seminars	57	Mentoring-Programm für NachwuchswissenschaftlerInnen	86
Fallstudienseminar mit Porsche Consulting am IMM	58	Women in Business Programm	87
<b>FAKULTÄT</b>	<b>59</b>	Absolventinnen und Absolventen 2019/20	88
45 Jahre Fakultät für Betriebswirtschaft - eine Zeitreise	60	Unser Alumni-Netzwerk wurde digital	91
Homecoming 2019: Die LMU in neuem Licht	64	Die Krise als Treiber des Wandels - Münchener Marketing-Symposium online	92
Alumni-Netzwerk: Information. Förderung. Vernetzung.	66	FirmenkontaktGespräch 2020	94

Foto (links oben): © Megan E. Davis / shutterstock; Illustration: © srrichfiguren.de / Adobe Stock

Fotos: © bizmaker / Adobe Stock (rechts oben); © carballo / Adobe Stock (links unten)



**98**  
**Forschungsaufenthalt:**  
 Désirée-Jessica Pély an der  
 Yale School of Management.



**106**  
**Exkursion:**  
 M-Excellence in Bonn  
 und Düsseldorf.



**118**  
**Ansprechpartner:**  
 Fakultätseinrichtungen  
 und Kontakte.

**INTERNATIONAL**

- Im Ausland studieren – trotz Unruhen 96
- Forschungsaufenthalt: Yale School of Management 98
- Forschungsaufenthalt: Kanada 99
- Internationaler Studierendenaustausch und Corona 100

**PRAXIS**

- Young Entrepreneurship in Sierra Leone 102
- Industrie 4.0 Barometer 2019: Evolution statt Revolution 104
- M-Excellence-Exkursion nach Bonn/Düsseldorf 106
- Wie verändert sich die Rolle von Aufsichtsräten? 108
- EXIST-Potential: LMU successfully competed for BMWi grant application 109
- 17. Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung 110
- EY Valuation Workshop 111
- Getting To Know Social Entrepreneurship in Berlin 112
- Übergabe des EFI-Vorsitz nach 12 Jahren 113

**DIVERSES**

- Kurz gemeldet: Neuigkeiten aus der Fakultät 114
- Fakultätseinrichtungen und Kontakte 118
- Impressum 118

**114**

- 114
- 118
- 118

Illustration: ©strichfigurende / Adobe Stock

Foto: ©sdecorez / Adobe Stock



# FORSCHUNG

**Vielfalt an Clustern führt zu Vielfalt an Forschungsthemen:  
 Gesundheit und Health Insurance - Aktienanalysen und  
 Steuerkomplexität - Kaufmännische Berufsbildung -  
 Datenportabilität und Inverse Transparenz - Education  
 - Und natürlich Corona UND Digitalisierungsprogramme,  
 Homeoffice, Führung, Risikomanagement, Steuerungs-  
 systeme, Nachfrage nach Auszubildenden ...**

## Behavioral Economics und Gesundheit



→ Kann man Menschen dazu bringen, sich gesünder zu ernähren, ohne sie in ihrer Entscheidungsfreiheit einzuschränken? In einer aktuellen Studie zeigen Forscher der Universität Cambridge<sup>1</sup>, dass durch eine Erhöhung des Anteils vegetarischer Speisen in der Kantine der Fleischkonsum signifikant verringert werden konnte. Dies ist sowohl aus ökologischer als auch gesundheitlicher Perspektive wünschenswert. Gleichzeitig blieben aber die Gesamtumsätze unverändert, wodurch eine Abwanderung der Fleisch-konsumierenden Kunden zu anderen Restaurants oder Kantinen ausgeschlossen werden konnte. Dieser Ansatz wurde durch den Verhaltensökonom Richard Thaler als „Nudging“ bekannt. Grundsätzlich geht es bei diesem Ansatz darum, bessere Verhaltensstrategien zu fördern, ohne Individuen in ihrer Entscheidungsfreiheit zu beschränken. Spätestens seit Formulierung der „Prospect Theory“ durch die Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky und der späteren Verleihung des Alfred-Nobel-Gedächtnispreises für Wirtschaftswissenschaften an Kahneman, haben menschliches (oft irrationales) Verhalten und insbesondere kognitive Verzerrungen Einzug in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung erhalten.

Am Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen (Professor Reiner Leidl) werden unter anderem verhaltensökonomische Aspekte zur Erklärung und Verbesserung von individuellem Gesundheitsverhalten und deren Zusammenhänge mit gesundheitsökonomi-

schen Faktoren erforscht. Es besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem entsprechenden Institut am Helmholtz Zentrum München. Dort wurde bereits vor einigen Jahren damit begonnen, verhaltensökonomische Fragen in groß angelegten Kohortenstudien der Allgemeinbevölkerung mit aufzunehmen. Dies ermöglicht die Untersuchung verhaltensökonomischer Fragestellungen im Gesundheitskontext auf Populationsebene. Gegenüber experimentellen Laborstudien können dabei größere Stichproben bearbeitet und reales Gesundheitsverhalten mit einer Vielzahl an zusätzlichen Informationen wie sozioökonomischem Status, chronischen Erkrankungen oder klinischen Parametern analysiert werden. StudienteilnehmerInnen werden beispielsweise zu ihren Risiko- und Zeitpräferenzen befragt. Auch die Höhe des Status-quo Bias, der die „Macht der Gewohnheit“ anspricht, kann abgeleitet werden.

Damit lässt sich eine Vielzahl an verhaltensökonomischen Fragestellungen untersuchen. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass (höhere) Risikopräferenz die Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen (negativ) beeinflussen können oder dass ein höherer Status-quo Bias mit weniger gesundem Lebensstil einhergeht.<sup>2,3</sup> In bestehender Literatur wird auch der Einfluss von Zeitpräferenzen auf gesundheitsschädliches Verhalten wie Alkoholkonsum oder Überge-

wicht quantifiziert. Basierend auf diesen Erkenntnissen können effektive Maßnahmen ergriffen und Interventionen gestaltet werden, die Entscheidungsverhalten miteinbeziehen und dadurch die Gesundheit sowohl auf individueller als auch auf Populations-ebene fördern. //

Adriana König & Reiner Leidl



<sup>1</sup> Garnett, E. E., Balmford, A., Sandbrook, C., Pilling, M. A., & Marteau, T. M. (2019). Impact of increasing vegetarian availability on meal selection and sales in cafeterias. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(42), 20923-20929. <https://www.pnas.org/content/116/42/20923.short>

<sup>2</sup> Lutter, J. I., Szentes, B., Wacker, M. E., Winter, J., Wichert, S., Peters, A., ... & Leidl, R. (2019). Are health risk attitude and general risk attitude associated with healthcare utilization, costs and working ability? Results from the German KORA FF4 cohort study. *Health economics review*, 9(1), 26. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/31471778>

<sup>3</sup> Karl, F. M., Holle, R., Schwettmann, L., Peters, A., & Loxy, M. (2019). Status quo bias and health behavior: findings from a cross-sectional study. *European journal of public health*, 29(5), 992-997. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/30778558>

## Veränderungsprojekte verfehlen oft die gewünschten Ergebnisse: Wie sieht es bei Ihnen aus?

Wir am Institut für Leadership und Organization (ILO) arbeiten mit Unternehmen zusammen, um evidenzbasiert Veränderungsprozesse besser zu verstehen.

→ Globale Krisensituationen, Fusionen, technologische Innovationen, neue Organisationsformen und der demografische Wandel gehören zu den zentralen Treibern, die Organisationen dazu bewegen, Veränderungsprojekte in immer kürzeren Zeitabständen anzustoßen und umzusetzen. Veränderung – wie uns in der Covid-19-Pandemie vor Augen geführt wird – ist daher ein omnipräsentes Element der Unternehmenswelt und sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene relevant. Es gibt vermutlich wenige Organisationen, die derzeit nicht an der Realisierung mehr oder minder weitreichender Veränderungsprojekte arbeiten. Veränderungsprojekte können unterschiedlichste Inhalte und Beweggründe haben. BMW gibt sich eine neue Struktur, um auf Elektromobilität umzustellen; die Allianz führt agile Arbeitsweisen ein und die Verwaltung der Stadt München arbeitet mit Hochdruck an der Digitalisierung ihrer Prozesse. Solche Veränderungen systematisch anzugehen und erfolgreich zu gestalten ist daher eine entscheidende Kompetenz von Führungskräften in allen Arten von Organisationen – im privaten wie im öffentlichen Sektor.

Obwohl die Managementforschung sich seit langer Zeit mit Veränderungsprozessen befasst – von Kurt Lewins berühmter Kraftfeldtheorie (1947) bis hin zu John Kotters verbreitetem 8-Stufen Modell (1995) – gibt es nach wie vor ein hohes praktisches sowie akademisches Interesse an dem Thema. Denn auch von langer Hand geplante Veränderungsprozesse in Organisationen erweisen sich gemeinhin immer noch als schwierig. Obwohl es keine überzeugende Evidenz für die verbreitete Mythe „70% aller Veränderungsprojekte scheitern“ gibt (siehe Hughes, 2011), scheint dennoch Konsens darüber zu bestehen, dass die Mehrheit der Veränderungsprojekte nicht die erwünschten Ergebnisse erzielen. Dabei variiert die Komplexität je nach Inhalt und Umfang der Veränderungsprojekte stark. Die Einführung eines neuen Enterprise Resource Planning Systems in einem multinationalen Unternehmen ist nur schwer mit der Einführung eines neuen Qualitätsmanagementansatzes (z.B. Total Quality Management) bei einem deutschen Mittelständler zu vergleichen. Die Verbreitung universalgültiger Misserfolgsquoten von Veränderungsprojekten ist aus unserer Sicht wenig sinnvoll. In anderen Worten: Veränderung ist nicht gleich Veränderung.

### Die menschliche Seite von Veränderungsprozessen als Forschungsschwerpunkt am ILO

Planung, Zielformulierung und Kontrolle der Veränderungen sind für Organisationen aus unserer Sicht der einfachere Teil. Ein mindestens genauso kritischerer Erfolgsfaktor in Veränderungsprojekten ist es, eine ausreichende Anzahl an Betroffenen zu aktivieren, zu befähigen und mitzunehmen. Diese menschliche Seite von Veränderungsprozessen steht im Fokus der aktuellen Forschung am Institut für Leadership und Organization (ILO). Mit menschlicher Seite sind vor allem die Reaktionen und Erfahrungen der Menschen (Kognition, Emotion und Verhalten) während Veränderungsprozessen gemeint. Letztlich sind es die MitarbeiterInnen, die angestrebte Veränderungen durch ihr Handeln zum Leben erwecken – sei

es das Arbeiten in neuen agilen Strukturen, die Umsetzung einer neuen Marktstrategie oder das Nutzen einer neuen Software. Der Begriff MitarbeiterInnen ist hier durchaus breit zu verstehen. Auch Führungskräfte sind MitarbeiterInnen und reagieren je nach Hierarchieebene mitunter sehr verschieden auf Veränderungsprojekte.

### Forschungsstand und Bedarf an interdisziplinären Betrachtungsweisen

Grundsätzlich hat die menschliche Seite von Veränderungsprozessen in den letzten Jahren ein erhöhtes Forschungsinteresse aus unterschiedlichen Disziplinen auf sich gezogen. Vor allem die *Organisations- und Führungsforschung*, die *Wirtschaftsinformatik* und die *Strategieforschung* haben wichtige Beiträge zum wissenschaftlichen Diskurs erarbeitet. Teilweise beleuchten die Disziplinen das Thema dabei aus ähnlichen Blickwinkeln, teilweise setzen sie unterschiedliche Schwerpunkte.

Die Organisations- und Führungsforschung hat sich intensiv mit unterschiedlichsten MitarbeiterInnen-Reaktionen auf Veränderungen beschäftigt wie zum Beispiel Commitment oder Widerstand. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf den Veränderungsprozess (z.B. Führungsverhalten, Beteiligung) und auf individuelle Charakteristika (z.B. Persönlichkeit) als Erklärungsansätze für unterschiedlichste MitarbeiterInnen-Reaktionen gelegt. Eine etwas jüngere Literatur mit ähnlichen Zugängen auf Basis psychologischer Theorien gibt es in der Wirtschaftsinformatik. Hier haben sich Forscher intensiv in empirischen Arbeiten mit MitarbeiterInnen-Reaktionen auf die Einführung von technologischen Veränderungen beschäftigt und wichtige Erkenntnisse für die Steuerung von Technologieeinführungen in Organisationen gewonnen (Stichwort: Technologieakzeptanzmodell). Aber auch das Strategische Management hat sich mit der menschlichen Seite von insbesondere groß angelegten Transformationsprozessen über längere Zeiträume beschäftigt. Dabei wurden zum Teil eher soziologische Zugänge gewählt, die einen stärkeren Fokus auf kollektive Prozesse und Reaktionen (z.B. geteilte Emotionen wie Angst von mehreren Mitarbeitern; kollektive „sensemaking“ Prozesse) und deren Konsequenzen für das Gelingen von Veränderungen legen. In unserer Forschung am ILO versuchen wir die Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Disziplinen zusammenzuführen und für unsere Feldforschung zu nutzen.

### Aktuelle Forschungsthemen zu Veränderungsprozessen am ILO

Mehrere unserer Forschungsprojekte agieren an der Schnittstelle zwischen den skizzierten Disziplinen. Ein Kernanliegen unserer Forschungsarbeit ist es, den wissenschaftlichen Diskurs voranzubringen und auch Implikationen für die Unternehmenspraxis abzuleiten. Dafür arbeiten wir in Feldstudien eng mit Kooperationspartnern zusammen und begleiten Veränderungsprozesse auf Basis unterschiedlicher Forschungsdesigns. Wir skizzieren hier kurz vier aktuelle Projekte:



### 1. Strategische Transformationen und die Interaktion von parallelen Veränderungsprozessen: Wie können wir Portfolios von Veränderungsprojekten steuern?

Die bisherige Forschung zu strategischen Veränderungen konzentriert sich vor allem auf die Analyse einzelner, isolierter Veränderungsinitiativen. In der Realität kommt eine Transformation selten mit nur einer Initiative. Häufig gibt es in diesen Phasen eine Vielzahl von parallel ablaufenden und teils interdependenten Initiativen, die auf MitarbeiterInnen „einprasseln“. Diese Initiativen verfolgen meist unterschiedliche Ziele unter dem Dach einer neuen Unternehmensstrategie (z.B. Markenpositionierung, Agilisierung der IT, Relaunch des R&D Prozesses) und werden aus verschiedenen Bereichen im Unternehmen getrieben (z.B. IT, Strategie oder Marketing). Die Gestaltung und Interaktion von parallelen Veränderungsinitiativen hat bisher wenig Forschungsaufmerksamkeit erhalten.

Durch eine qualitative Studie zur Transformation eines Technologieunternehmens über mehrere Jahre konnten wir dieses spannende Thema näher beleuchten. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass MitarbeiterInnen die Transformationen häufig durch eine „Konsistenzbrille“ beurteilen. Was aus Sicht des Top-Managements eine stimmige Transformationsstrategie ist, kann aus Sicht der Betroffenen als unstimmt und widersprüchlich erlebt werden – vor allem im Implementierungsprozess. Dabei achten MitarbeiterInnen vor allem darauf, inwiefern die unterschiedlichen Initiativen ein kohärentes Gesamtbild ergeben und wie konsistent deren parallele Implementierung abläuft. Wahrgenommene Inkonsistenzen wie zum Beispiel Widersprüche im Inhalt, im Prozess oder in den Normen und Werten zwischen den Veränderungsprojekten sind i.d.R. mit Widerstand verbunden, die den Veränderungserfolg beeinflussen können. Es ist also nicht nur wichtig, dass das Management die

Veränderung aktiv unterstützt, sondern auch dafür sensibilisiert ist, Inkonsistenzen zwischen Initiativen, die die Veränderungsbeurteilung untergraben können, zu vermeiden. Beispielsweise kann die Einführung von (agilen) Teamstrukturen, die nach einem Jahr intensiver Veränderungsarbeit von einer neuen Personalstrategie flankiert wird, die vor allem auf individuelle Leistungsanreize setzt, als inkonsistent erlebt werden und Zynismus hervorrufen. Wir erhoffen uns mit dieser Forschung, ein bisher kaum untersuchtes Thema mehr in den Blickwinkel der Veränderungsforschung zu rücken. Für die Unternehmenspraxis ergeben sich ebenfalls wichtige Implikationen in Bezug auf die Steuerung komplexer Veränderungsportfolios – Balancierung von Initiativen nach Zeit, Wirkung und Neuartigkeit – aus einer Konsistenzperspektive.

### 2. Einführung von agilem Arbeiten und Teamstrukturen: Worauf kommt es bei der Agilen Transformation an?

Die Anzahl der Unternehmen, die auf agile Methoden umstellen, steigt kontinuierlich. Viele beschränken sich dabei nicht nur auf die Agilisierung ihrer Softwareentwicklung, sondern agile Methoden und agiles Mindset halten zunehmend auch Einzug in andere Unternehmensbereiche. Agiles Arbeiten bietet vielseitige Chancen, birgt jedoch auch Herausforderungen. Diese Herausforderungen zeigen sich insbesondere auf zwischenmenschlicher Ebene, da sich Führung und Zusammenarbeit stark verändern. Es ergeben sich neue Rollen für alle Beteiligten und es bedarf häufig eines neuen Führungsverständnisses. Die empirische Lage von belastbaren Studien zu agilen Veränderungsprozessen ist sehr „dünn“. Ein wichtiges Anliegen ist es uns deshalb, zu verstehen, wie der Prozess zur Einführung von agilem Arbeiten im Rahmen einer agilen Transformation besser gelingen kann. Dieser Frage gehen wir derzeit in



#### Referenzen:

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. 1999. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3): 293-315.
- Hughes, M. 2011. Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4): 451-464.
- Oreg, S., & Berson, Y. forthcoming. Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. 2011. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4): 461-524.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & Cremer, D. 2018. Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2): 752-788.

Studien nach, in denen wir die Einführung von agilem Arbeiten in unterschiedlichen Organisationen in Europa über längere Zeit begleiten. Um ein umfassendes Bild zu erhalten, besuchen wir die Organisationen während des Einführungsprozesses mehrfach und führen Gespräche mit Beteiligten. Das Projekt soll einen Beitrag zur hochaktuellen Diskussion rund um die Einführung agiler Strukturen liefern.

### 3. Evaluierung von Maßnahmen zur Stärkung der Veränderungsbereitschaft in realen Veränderungsprojekten: Wie können wir evaluieren was wirkt und was nicht?

Die Wichtigkeit von Maßnahmen wie Kommunikations-, Beteiligungs- und Befähigungsinterventionen in Veränderungsprozessen ist allgemein anerkannt. Allerdings ist die Evidenz zur Gestaltung dieser Maßnahmen und deren Rahmenbedingungen lückenhaft und nicht systematisch aufbereitet. Es gibt eine Vielzahl von Studien über die unterschiedlichen Disziplinen hinweg, die bis dato konzeptionell nicht integriert sind. Um diese Lücke zu schließen, schreiben wir aktuell an einem interdisziplinären Literaturüberblick, der die bisher untersuchten Interventionsansätze, deren Wirkung auf unterschiedliche Mitarbeiterreaktionen (z.B. Motivation, Emotion, Fähigkeiten) und die erhobenen Kontextfaktoren (Zeitpunkt, Zielgruppen, Organisationstyp, Inhalt der Veränderung) systematisiert und deren Evidenz kritisch bewertet. Der Literaturüberblick soll vor allem den interdisziplinären Diskurs zum Thema Change Management vereinfachen.

Darüber hinaus basiert ein Großteil der Studien auf Querschnitterhebungen ohne Kontrollgruppen. Es gibt daher einen Bedarf an Feldstudien, die auch kausale Rückschlüsse auf Interventionen und deren Wirkung ermöglichen. Aus diesem Grund arbeiten wir eng mit Organisationen an quasi-experimentellen Feldstudien mit dem Ziel, die Wirkung von spezifischen Interventionen (z.B. Vergleich unterschiedlicher Beteiligungs- oder Kommunikationsinterventionen) im Veränderungsprozess auf Basis unterschiedlicher Kriterien zu evaluieren. Beispielsweise haben wir gemeinsam mit einem großen Technologieunternehmen evaluiert, ob eine regelmäßige Gruppenreflexion in Dialogformat zwischen den Betroffenen die emotionale Aktivierung und Unterstützungsentention während eines großen Kulturveränderungsprojekts stärken kann. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unterstützung im Durchschnitt durch die Intervention signifikant erhöht werden konnte – obwohl die Wirkung nach Zielgruppen variiert. Diese Effekte waren vor allem dadurch zu erklären, dass die Intervention negative Reaktionen verringern konnte (z.B. Unsicherheit), aber nicht zu einer signifikanten Aktivierung von positiven Reaktionen (z.B. Begeisterung, Sinn) gegenüber dem Kulturprojekt geführt hat. In anderen Worten: Die Reflektionsintervention hat geholfen, negative Reaktionen „einzufangen und abzumildern“, aber nicht systematisch die positiven Reaktionen gestärkt. Solche praxisnahen, quasi-experimentellen Studien können interessante Impulse für die Gestaltung von Veränderungsprozessen liefern, welche Maßnahmen (Was?) in welchen Kontexten (Wo?) für bestimmte Zielgrößen (Wofür?) für welche Zielgruppen (Wer?) geeignet sind.

### 4. Einsatz KI-gestützter, digitaler Monitoring-Tools („Change Analytics“): Wie können digitale Lösungen Führungskräfte in Veränderungsprozessen bestmöglich unterstützen?

Eine besondere Herausforderung ist es, MitarbeiterInnen im Veränderungsprozess über alle Bereiche hinweg erfolgreich zu sensibilisieren, zu überzeugen und zu befähigen. Um diese menschliche Seite der MitarbeiterInnen-Erfahrungen besser fassen zu können, nutzen immer mehr Führungskräfte KI-gestützte, digitale Lösungen, um die Veränderungsprozesse in Bezug auf diese eher „weichen“ Zielgrößen besser zu verstehen und zu steuern. Dies ist auch ein Thema, dem sich mehrere Start-ups angenommen haben. Hierfür werden beispielsweise oft Befragungsdaten von sogenannten „pulse checks“ genutzt. In explorativen Studien gehen wir der Frage nach, wie Manager ein Monitoring in der Praxis gestalten und wie sie es im Veränderungsalltag nutzen. Außerdem möchten wir verstehen, inwiefern Führungskräfte Analyseverfahren nutzen könnten, die auf komplexere statistische Verfahren zurückgreifen (z.B. automatisierte Regressions-, Cluster- oder Textanalyseverfahren), um die Daten auszuwerten. Aus Forschungssicht geht es unter anderem darum, zu verstehen, wie Führungskräfte solche Analysen interpretieren und für ihre Entscheidungen im Veränderungsprozess anwenden. Als Implikationen für die Praxis erhoffen wir uns wichtige Erkenntnisse, wie digitale Anwendungen sinnvoll gestaltet und eingesetzt werden können.

#### Fazit

Die Kompetenz, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, wird weiterhin an Bedeutung zunehmen – nicht nur im Unternehmenskontext. UnternehmerInnen als auch beispielsweise PolitikerInnen ziehen viel Aufmerksamkeit auf sich für ihre Versprechen, Veränderung anzustoßen (z.B. Macron mit „le changement & en marche“). Die Gestaltung dieser Veränderungsprozesse bedarf einer Kombination aus unterschiedlichen praktischen, selbstreflexiven und sozial-emotionalen Kompetenzen, die nicht einfach zu gewinnen ist. Wir am ILO begeben uns in der Feldforschung mit Kooperationspartnern auf „die Reise“, um gemeinsam mehr über die menschliche Seite von Veränderungsprozessen zu lernen. Letztlich geht es uns darum, die wissenschaftlichen Erkenntnisse („the science of organizational change“) als Anregungen für die kontextabhängige Gestaltung von Veränderungen („the art of changing organizations“) zu übersetzen und zu nutzen. Hier versuchen wir Forschung und Praxis neue Impulse zu geben. ///

Martin Högl & Rouven Kanitz

## Seeking Analyst Coverage - Können nutzergenerierte Inhalte professionelle Aktienanalysen ersetzen?

Erste Ergebnisse eines gemeinsamen Forschungsprojekts des Instituts für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft und des Instituts für Strategie, Technologie und Organisation

→ Der Beruf des Aktienanalysten ist vom Aussterben bedroht. Seit 2011 ging die Zahl der Analysten europäischer Firmen um mehr als 20% zurück, besonders kleinere Unternehmen sind betroffen (Financial Times, 2019). In den Vereinigten Staaten ergibt sich ein ähnliches Bild. Ein wichtiger Grund für den Rückgang sind verschärfte regulatorische Anforderungen: Da Analysten häufig von Investmentbanken beschäftigt werden, kommt es gerade bei größeren Banken zu Interessenskonflikten, etwa wenn eine Bank die Aktie eines Unternehmens bewertet und sich parallel um das Mandat für eine Kapitalerhöhung desselben Unternehmens bewirbt. Mit dieser Konstellation wurden in der Vergangenheit eine Reihe öffentlichkeitswirksamer Skandale assoziiert. So hatten Analysten mehrerer Banken bewusst Aktienbewertungen geschönt, um den KollegInnen im Emissionsgeschäft einen Vorteil bei deren Ausschreibungen zu verschaffen. In der Folge kam es zu einer verschärften Regulierung der innerbetrieblichen Kommunikation, die den vorliegenden Interessenskonflikt eindämmen sollte. Treffen zwischen Analysten und Investmentbankern müssen seitdem bei der hauseigenen Rechtsabteilung angemeldet und im Beisein eines Juristen stattfinden, der E-Mail-Verkehr zwischen den beiden Abteilungen wird in manchen Instituten blockiert.

Die gestiegenen Compliance-Anforderungen, gepaart mit der Sorge vor möglichen Strafzahlungen, erhöhten die Kosten des Analystenbetriebs. Da sich die Research-Berichte über die Handelsgebühren finanzieren, beschränken sich heute viele Banken auf die Abdeckung großer, häufig gehandelter Titel. Die weniger lukrative Abdeckung kleinerer Unternehmen wird entweder gänzlich aufgegeben oder an externe Dienstleister ausgelagert. Unsere Auswertungen der I/B/E/S-

und COMPUSTAT-Datenbanken zeigen, dass die nach Marktkapitalisierung größten 5% aller börsennotierter amerikanischer Unternehmen zu annähernd 90% von professionellen Analysten bewertet werden, während dies bei den kleinsten 5% der Unternehmen zu weniger als einem Prozent der Fall ist. Dies hat gesamtwirtschaftliche Konsequenzen: Die amerikanische Börsenaufsicht SEC befürchtet, dass die Finanzierung kleinerer Unternehmen erschwert wird, da diese bei der Kapitalbeschaffung besonders auf Analystenabdeckung angewiesen sind (SEC, 2017). So zeigen Mola et al. (2013), dass der Verlust von Analystenabdeckung zu verringerter Liquidität und einer erhöhten Delisting-Frequenz der betroffenen Unternehmen führt, insbesondere bei Unternehmen mit einer geringen Informationsdichte.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung könnten Online-Plattformen wie *SeekingAlpha* die Lücke vor allem im Bereich kleinerer Unternehmen schließen. *SeekingAlpha* veröffentlicht nutzergenerierte Einschätzungen zu Aktien, die als Informationsbasis für die Anlageentscheidungen seiner knapp 15 Mio. Nutzer dienen. Die Bewertungen basieren häufig auf fundierten Analysen und werden von einer Redaktion auf Konsistenz geprüft, um ein Mindestmaß an Qualität zu garantieren. Zudem erhalten ausgewählte Autoren über die Plattform Zugriff auf einschlägige Datenbanken und Analysetools, um die Analysequalität weiter zu steigern.

Plattformen wie *SeekingAlpha* haben – anders als Banken – keinen direkten Einfluss darauf, welche Aktien ihre Autoren abdecken. Stattdessen müssen sie Anreizstrukturen schaffen, um Autoren in ihrem Sinne zu beeinflussen. In unserer Studie gehen wir deshalb der Frage nach, wie die Auswahl der zu analysierenden Aktien durch die Plattform gesteuert werden kann. Kon-



Chen, H.; De, P.; Hu, Y. J.; & Hwang, B. H. (2014). Wisdom of Crowds: The Value of Stock Opinions Transmitted Through Social Media. *The Review of Financial Studies*, 27(5), 1367-1403

Financial Times (2019): Analyst coverage shrinks after fee shake-up. <https://www.ft.com/content/a85848e0-1507-11ea-9ee4-11f260415385>

Mola, S.; Rau, P. R.; & Khorana, A. (2013): Is There Life after the Complete Loss of Analyst Coverage? *The Accounting Review*, 88(2), 667-705

SEC (2017): Final Report of the Securities and Exchange Commission Advisory Committee on Small and Emerging Companies. <https://www.sec.gov/info/smallbus/acsec/acsec-final-report-2017-09.pdf>

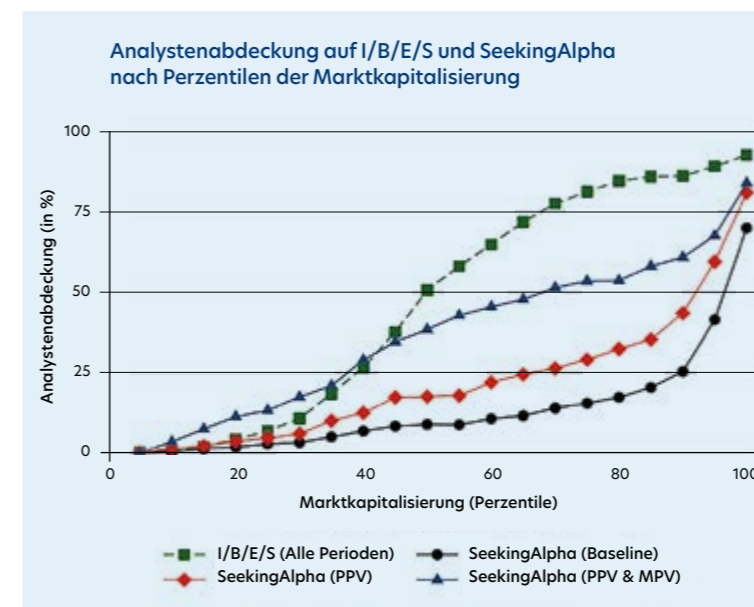


Abbildung 1

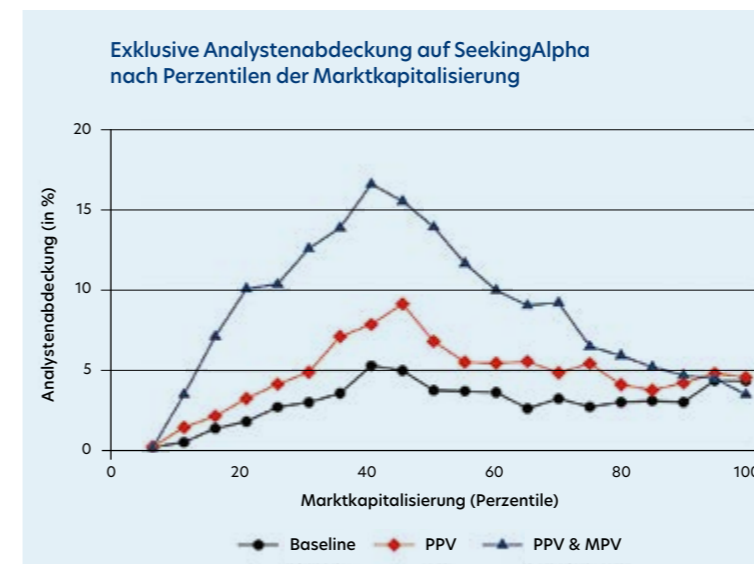


Abbildung 2

Link zum Working Paper:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3656583](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3656583)

Um die Effektivität der beiden Änderungen einzuschätzen, zeigen wir in Abbildung 1 die Analystenabdeckung auf *SeekingAlpha* nach Perzentilen der Marktkapitalisierung in den zwei Jahren vor Einführung der PPV-Struktur (2009–2011, schwarze Linie), in den zwei Jahren zwischen der Einführung der PPV-Struktur und der MPV-Struktur (2011–2013, rote Linie) und in den zwei Jahren nach Einführung der MPV-Struktur (2013–2015, blaue Linie). Zum Vergleich stellen wir die Abdeckung durch professionelle Analysten (grüne Linie) gegenüber. Zu erkennen ist ein breiter Anstieg der Analystenabdeckung auf *SeekingAlpha* sowohl nach Einführung der PPV-Struktur als auch nach Einführung der MPV-Struktur. Im Gegensatz zur Einführung der PPV-Struktur findet der Anstieg nach Einführung der MPV-Struktur vornehmlich im MidCap-Bereich statt. Die Abdeckung im SmallCap-Bereich ist nach der MPV-Einführung sogar höher als die Abdeckung durch professionelle Analysten. Die Veränderung der Vergütungsstruktur scheint also auf den ersten Blick die gewünschte Lenkungswirkung erzielt zu haben. Dies wird besonders ersichtlich, wenn man die Abdeckung jener Firmen betrachtet, die nicht durch professionelle Analysten bewertet werden. Aus Abbildung 2 geht hervor, dass nach Einführung der MPV-Struktur ein starker Zuwachs in der exklusiven Abdeckung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu verzeichnen war.

Als nächstes werden wir versuchen, den Einfluss der Änderung der Vergütungsstruktur von anderen über die Zeit variablen Faktoren, wie etwa der gestiegenen Nutzerzahl zu trennen. Desweiteren bleibt die Frage nach der Qualität der Analysen, da die zusätzliche Analystenabdeckung nur bei hinreichender Qualität einen Mehrwert für Investoren bietet. In einer 2014 in der *Review of Financial Studies* veröffentlichten Studie weisen Chen et al. (2014) nach, dass die auf *SeekingAlpha* publizierten Artikel künftige Aktienkursbewegungen prognostizieren können. Offen und für uns zu beantworten ist, ob sie die Liquidität einer Aktie in ähnlichem Maße positiv beeinflussen können wie professionelle Analysen und so die Verschlechterung der Finanzierungsbedingungen kleinerer Unternehmen auffangen können. ///

David Streich

Autoren der Studie:  
Jörg Claussen, Rouven Litterscheidt, David Streich (alle LMU)

kret untersuchen wir zwei Änderungen in der Vergütungsstruktur der Plattform: Einerseits führte *SeekingAlpha* 2011 eine finanzielle Vergütung für Autoren ein, die sich an der Zahl der Aufrufe eines Artikels bemisst (*per-page-view* oder PPV). Angaben des Managements zufolge diente die Einführung der PPV-Struktur dazu, Autoren an den Werbeeinnahmen der Plattform zu beteiligen und so die Reichweite zu erhöhen. Andererseits führte *SeekingAlpha* 2013 eine Mindestentlohnung für die Abdeckung von Aktien ein, über die eine längere Zeit nicht berichtet wurde und für die ein vergleichsweise hohes Interesse seitens der Plattformnutzer besteht (*minimum-page-view* oder MPV). Die MPV-Struktur zielte darauf ab, Autoren zur Analyse von kleineren Unternehmen zu ermutigen.

## Moral Hazard in a Social Health Insurance System

Demand and Supply Reactions to a Natural Experiment in Germany

→ This research paper developed at the Munich Risk and Insurance Center explores the effects of a health reform in Germany, and the resulting supply and demand effects on health care markets.



Many developed countries provide all or parts of their population with health insurance coverage. These insurance systems aim to ensure better health outcomes for the society and often enable individuals to avoid situations in which they cannot afford to pay for treatments necessary to sustain their lives. However, universal health insurance coverage can also lead to excess utilization of health care services through a phenomenon called moral hazard. Once patients do not have to pay the full price to receive treatment for a condition, they may choose to receive treatment more often and may opt for more expensive treatments than they would if they had to pay the resulting cost in full. Economic theory suggests that this excess health care utilization can lead to overinvestment in health care markets, resulting in an excess number of suppliers. While the presence of this mechanism is not in doubt, the magnitude of the effect is still debated.

The paper “Moral Hazard in a Social Health Insurance System: Demand and Supply Reactions to a Natural Experiment in Germany”, written by Johannes Jaspersen, Andreas Richter, Casey Rothschild and Roxane Steinacker, takes advantage of a reform in the German Statutory Health Insurance (SHI) system in 1997 which reduced the amount of coverage for a treatment called preventive “Kur”. This treat-

ment included a stay in a relaxing environment away from home for up to four weeks. Since preventive Kur stays are intended to strengthen patients’ physical or mental health, prescription is subject to discretion. For outpatients, which are the core focus of this paper, Kur were mainly supplied by the hotel industry in specific, Kur-certified geographic locations (“Kurorte”, “Kur communities”). To be certified as a Kur community, certain criteria regarding air qua-



lity, closeness to nature and other attributes need to be fulfilled. The communities are thus typically located close to the coast, to mountains, or to nature in general and have few industries other than tourism, as industrial areas could endanger the status as a Kur community. For an outpatient Kur, patients choose their accommodation in the Kur community and obtain treatments from doctors or in a Kur institution.

The analyzed health reform came into force on January 1, 1997. It aimed at lowering the continuously increasing expenses for health care and health insurance in Germany. One crucial part of the reform was the reduction of Kur expenses, which had also increased rapidly over the past years. Overall, insurers were required to lower their payments for Kur stays by \$459 million

from a level of \$2.8 billion in 1996. While the German SHI had rather liberally covered preventive Kur stays prior to the reform, after 1997 coverage was limited both in frequency and in scope. For example, the insureds now partly had to use vacation days for their stay and had to make larger copayments to the treatment cost.

To test the effects of the reform empirically, the paper uses data on the community level for the state of Bavaria between 1985

and 2005. The paper implements a difference-in-differences approach using non-Kur communities as control group. It is found that a decrease in coverage of outpatient Kur stays has not only affected the demand for such stays, but also entailed remarkable consequences for the corresponding hotel markets in Kur communities. Specifically, the health reform decreased the relative demand for hotel stays in Kur communities by 16.2%, and also led to a relative decline of 5.3% in the number of hotels in these communities. Because the decision to operate a hotel is based on long-term investment decisions, one would expect the long-run effects on the number of suppliers to be stronger than the named short-run effects. Consistent with this expectation, the number of hotels in the Kur communities had declined

by 9.4% relative to non-Kur communities nine years after the reform.

These results not only document the presence of moral hazard in the German health care system, but also show that this moral hazard has significant and lasting supply effects. This evidence is derived for a change in health insurance coverage that affected approximately 88% of the German population and thus has strong external validity.

The findings lend credibility to the idea that the increasing generosity of health insurance coverage in the developed world is a significant contributor to the rise in health care cost observed in virtually all developed countries in current times. Since hotel markets rather than traditional health care markets, such as hospitals or physicians, are analyzed, this paper demonstrates moral hazard in a setting without rapid technological change. Stated differently, the presence of such rapid technological development is not required for moral hazard to appear.

The results of this paper provide some policy implications for the design of insurance contracts in general and SHI systems in particular. Specifically, incentives implied by insurance systems matter. Increasing coverage and thus enabling risk sharing and access to certain health care services, which might otherwise be unobtainable, has the downside of giving incentives for overutilization. Overutilization is costly itself and can detriment welfare. This analysis, however, shows an additional negative effect on welfare, which is overinvestment of suppliers in the affected markets. Counteracting such effect, however, does not necessarily have to entail changes in the overall coverage level. Specific design aspects of the insurance policies, such as deductibles for certain payments or the requirement of vacation days, can already affect behavior of insureds without compromising risk sharing or access to essential medical treatments in a material way. ///

Roxane Steinacker



Symposium:

### Bedarfsplanung und Versorgung in den Regionen am Fachbereich für Health Services Management

→ Der Gesetzgeber hatte den Gemeinsamen Bundesausschuss mit dem GKV-Versorgungsstärkungsgesetz beauftragt, die geltenden Verhältniszahlen zu überprüfen und hierauf aufbauend die Bedarfsplanung weiterzuentwickeln. Ziel ist dabei, den tatsächlichen Versorgungsbedarf der Bevölkerung verstärkt einzubeziehen und die bedarfsgerechte und wohnortnahe Versorgung zu fördern. Im Auftrag des Gemeinsamen Bundesausschusses hat ein interdisziplinäres Konsortium unter der Konsortialführung des Fachbereichs Health Services Management der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München hierzu ein Gutachten zur Weiterentwicklung der Bedarfsplanung i.S.d. §§ 99 ff. SGB V zur Sicherung der vertragsärztlichen Versorgung vorgelegt. Vor diesem Hintergrund fand am 23. Mai 2019 ein Symposium zur „Bedarfsplanung und Versorgung in den Regionen“ an der LMU München statt.

Zu Beginn der Veranstaltung fasste Professorin Leonie Sundmacher, LMU München, die wichtigsten Empfehlungen des Gutachtens zusammen. Determinanten des Versorgungsbedarfs sollten gemäß einer bundesweit einheitlichen Methodik berücksichtigt werden, sodass Patienten mit vergleichbarer Morbidität unabhängig vom Wohnort ein vergleichbarer Versorgungsbedarf zugewiesen werde. Frau Dr. Irmgard Stippler, Vorsitzende des Vorstands der AOK Bayern, reflektierte die Empfehlungen des Gutachtens vor dem Hintergrund eines guten Zugangs für alle Versicherten. Die in den ländlichen Regionen wohnende Bevölkerung dürfe bei der Reform der Bedarfsplanung nicht vernachlässigt werden und hierfür sei langfristig auch eine sektorenübergreifende Perspektive wichtig, so Stippler. Herr Stephan Spring, Geschäftsführer der KV Bayerns, stellte die Bedeutung und den Einsatz der niedergelassenen Ärztinnen und Ärzte für die Sicherstellung des Zugangs zur Versorgung in ganz Deutschland heraus. Frau MDg. Gabriele Hörl, Leiterin der Abteilung Gesundheit, Gesundheitspolitik und Krankenversicherung am Bayerischen Staatsministerium für Gesundheit und Pflege, betonte die Bedeutung regionaler Unterschiede in den Versorgungsstrukturen. Eine strukturierte Auseinandersetzung mit Ergebnissen der Bedarfsplanung vor Ort sei wichtig, so Hörl.

Der folgende Teil der Veranstaltung war der Vertiefung wesentlicher Empfehlungen des Gutachtens gewidmet. Frau Dr. Laura Schang, LMU München, stellte die Entwicklung von Standards für Erreichbarkeiten und Wartezeiten vor. Frau Professorin Leonie Sundmacher führte anschließend die Vorgehensweise zur Schätzung des Versorgungsbedarfs aus. Herr Danny Wende, Wig2 GmbH, skizzierte Reformvorschläge zur besseren Erfassung der Mitversorgung. Frau PD Dr. Neeltje van den Berg, Universitätsmedizin Greifswald, erörterte Modelle zur Sicherstellung der Versorgung insbesondere in ländlichen Räumen. ///

Leonie Sundmacher



## Opening up the Black Box

The Impact of Technological Transparency on Self-Protection



→ Research at the Munich Risk and Insurance Center examines how scientific knowledge about the hidden mechanisms of preventive efforts affects people's risk mitigation behavior and social welfare.

The occurrence of many risky events is affected by our risk mitigation efforts and exogenous factors beyond our control. For instance, while a healthy diet and regular physical exercise reduce the likelihood of type 2 diabetes, the onset of the disease also depends on one's genetic makeup. Numerous studies have verified the health benefits of diet and exercise. However, we are still far from perfectly understanding the genetic determinants of type 2 diabetes, as well as other preventable, complex diseases. Rapid development in predictive analytics, including machine learning techniques and increased computational power, can greatly accelerate the process of uncovering hidden risk determinants and their complex interaction with risk mitigation efforts. With the application of these techniques in scientific research, we become closer to perfectly understanding the exact mechanism of loss prevention. How will such technological advancement affect our optimal preventive effort and welfare?

In her research paper "Opening up the Black Box: Technological Transparency and Prevention", Lu Li develops the theoretical

concept of Technological Transparency, which characterizes the extent to which scientific knowledge reveals the mechanism of prevention. It is further shown that when risk determinants are observable ex ante, Technological Transparency enhances welfare by making prevention more efficient. However, Technological Transparency does not necessarily enhance welfare when one can not only mitigate the risk with effort, but also insure the risk through the private insurance market. This is because as Technological Transparency completely decomposes the risk, it also disrupts the insurance market. As the insurance market disappears, Technological Transparency introduces a negative distributional effect on social welfare by exaggerating social disparity in addition to enhancing the efficiency of prevention, making the overall effect ambiguous.

Further, the welfare-enhancing effect of Technological Transparency may be undermined if information is incompletely disclosed, that is, an individual learns her risk type, but not how her risk type affects the marginal productivity of her effort. Such incomplete disclosure of information is not uncommon in reality: in the preventive healthcare for complex diseases where risks depend on both genetic and lifestyle factors, studies on the gene-lifestyle interaction are

sparse compared to those studying either genes or lifestyle in isolation. As personal genetic testing services (e.g. 23andMe, myHeritage, among others) become increasingly available, people often pay to have their genetic risk factors tested. However, such tests rarely offer any information on how the revealed genetic risk types interact with the effectiveness of prevention effort, which may lead to less effective prevention.

When risk determinants are ex-ante unobservable, for instance, when it is impossible to perfectly predict the intensity of earthquakes, Technological Transparency won't affect the efficiency of prevention. However, it has the potential of triggering ex post regret by revealing the counterfactual outcome of one's foregone optimal action after the state of the world materializes. The



paper further shows that when future regret is incorporated into today's decision-making, the optimal effort increases with the degree of regret aversion.

These findings inform the cost-benefit analysis of improving our knowledge about hidden causal determinants of risks, as well as the design of personalized preventive healthcare and information campaigns to promote public safety. ///

Lu Li

Lu Li has been awarded the SCOR-EGRIE Young Economist Best Paper Award 2019 for this paper.

Fotos: ©Vink Fon / shutterstock, ©Gorodenkoff / shutterstock

## Workshop zur Digitalisierung in der kaufmännischen Berufsbildung

→ Im Freskensaal der Bibliothek für Wirtschaftswissenschaften und Statistik der LMU München wurden am 21. November 2019 aktuelle Fragestellungen rund um das Thema Digitalisierung in der kaufmännischen Berufsbildung diskutiert. Gastgeber waren das Institut für Wirtschaftspädagogik unter der Leitung von Professorin Susanne Weber zusammen mit den Projektpartnern der Universität Göttingen, Professorin Susan Seeber und Professor Matthias Schumann. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Digitalisierung in der kaufmännischen Berufsbildung (Digi-KaB)“ führten die Organisatoren einen vielseitigen Workshop durch: Nach der Begrüßung und Einführung durch Professorin Weber stellte Professor Schumann markante Veränderungen von Geschäftsmodellen durch Einflüsse dieses Megatrends lebhaft dar, bevor Professorin Seeber und das Projektteam einen Überblick über aktuelle Ergebnisse des Verbundprojekts gaben. Professor Hubert Ertl vom Bundesinstitut für Berufsbildung zeigte in seinem Vortrag die vielfältigen Forschungsschwerpunkte und -ergebnisse seines Hauses auf. Das Publikum konnte im Anschluss im Rahmen einer sehr engagierten kurzweiligen Podiumsdiskussion mit Vertretern verschiedener Einrichtungen (u.a. Arbeitgeber, Gewerkschaften und Ministerien) zur Frage „Wie verändert sich die Lernortkooperation durch die zunehmenden Einflüsse der Digitalisierung?“ diskutieren. Die sachliche und gut strukturierte Debatte unter der Moderation von Professorin Weber beleuchtete viele interessante Fragestellungen und zeigte Möglichkeiten zur weiteren Zusammenarbeit auf. Einen spannenden Einblick über die Gestaltung von Ausbildungs-

und Lernprozessen gab Joachim Maiß als Vorsitzender des Bundesverbands der Lehrkräfte für Berufsbildung e.V. Auch als Schulleiter tätig, unternahm er intensive Anstrengungen, um sein Kollegium und seine Schule als Beispiel einer ‚digitalen Schule‘ zu positionieren. Den Abschluss des Workshops bildete ein innovatives World Café, in welchem die Teilnehmenden vier verschiedene Fragestellungen in Kleingruppen bearbeiteten und dabei jeweils an die Arbeit der vorherigen Gruppen anknüpfen konnten. Durch dieses Vorgehen entstanden innovative und vielseitige Lösungsansätze und Ideen zur weiteren Bearbeitung von Herausforderungen im Bereich Digitalisierung.

Der Workshop fand bei den Beteiligten so großen Anklang, dass sie auch am nächsten vom Institut für Wirtschaftspädagogik geplanten internationalen Design Thinking Workshop teilnehmen wollen. ///

Frank Hiller

TeilnehmerInnen des Workshops in angeregter Diskussion während des „World-Cafés“.



## Projekte am Fachbereich Health Services Management

### ATP Arztnetze

→ Das Projekt ATP verfolgt das Ziel, die Arbeitsteilung und Performance der organisierten Praxisnetze in Deutschland im Vergleich zur Regelversorgung zu erforschen. Neben dem Fachbereich, als Konsortialführer, sind die Kassenärztlichen Vereinigungen aus Bayern, Brandenburg und Westfalen-Lippe sowie die AOK Bayern und das Zentralinstitut der kassenärztlichen Versorgung an dem Projekt beteiligt.

Das Projekt umfasst eine Evaluation der Performance von organisierten Praxisnetzen im Vergleich zur Regelversorgung anhand von Routinedaten sowie die Untersuchung der Arbeitsteilung in organisierten und empirischen Netzwerken anhand von Netzwerkanalysen.

Durch die systematische Analyse von Maßnahmen zur Koordination von Arbeitsbeziehungen in Arztnetzen, sollen Faktoren für ein erfolgreich vernetztes Versorgungsmanagement abgeleitet werden. Im Projekt werden organisierte und ggf. gemäß § 87b Abs. 4 SGB V anerkannte Praxisnetze in Bayern, Brandenburg und Westfalen-Lippe untersucht. Für eine systematische Bestandsaufnahme der organisierten Arztnetze mitsamt möglicher Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der vernetzten Versorgung vor Ort, wird zudem eine deutschlandweite, strukturierte Befragung zu Strukturen und Maßnahmen der Qualitätssicherung in organisierten Arztnetzen in Deutschland durchgeführt.

Das durch den Innovationsfonds des G-BA geförderte Projekt begann im Oktober 2018 und ist auf drei Jahre angelegt. ///

Sebastian Franke



### Deutsches Forschungspraxennetz (DFPN)

→ Der Fachbereich Health Services Management wird ab 2020 am Drittmittelprojekt Deutsches Forschungspraxennetz (DFPN), welches unter Leitung des Zentralinstituts für die kassenärztliche Versorgung (Zi) in der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt wird, mitarbeiten.

Bei der Versorgungsforschung im Gesundheitswesen mit Routinedaten wurden in den letzten Jahren in Deutschland erhebliche Fortschritte erzielt. Jedoch zeigt sich zunehmend, dass Versorgungsstudien auf dieser Datenbasis oft Fragen aufwerfen, die mit den verfügbaren Daten nicht beantwortet werden können. Um die Versorgungsrealität besser beurteilen zu können, sind weitere insbesondere klinische oder gesondert patientenbezogen dokumentierte Informationen (Primärdaten) erforderlich. Im Rahmen des DFPN soll die Versorgungsforschung zur ambulanten Versorgung durch die strukturierte Erhebung und Auswertung von Primärdaten ergänzt werden. Forschungspraxennetze bieten eine Grundlage für die Durchführung von Studien zur Versorgungsrealität oder klinischen Studien unter den Bedingungen der ambulanten Versorgung. Darüber hinaus werden

Forschungspraxen auch zur Vermittlung von Impulsen in der Verbesserung der Versorgungsqualität sowie zur Erhöhung der Berufszufriedenheit für teilnehmende Praxisinhaber und deren Mitarbeiter gesehen.

Die Forschungsfragen, die im DFPN beantwortet werden sollen, beziehen sich unter anderem auf die Patientensicherheit, Patientenbedürfnisse, Behandlungsverläufe, Probleme und Fragestellungen im Zusammenhang mit diagnostischen Prozessen, Therapieentscheidungen sowie die Kooperation zwischen dem ambulanten und stationären Sektor. Das Projekt ist zunächst auf fünf Jahre ausgelegt. ///

Wiebke Schüttig

### WirtMed

→ Im Rahmen der durch den Innovationsfonds des G-BA geförderten WirtMed-Studie werden neue Verfahren entwickelt und erprobt, mit denen die Kassenärztlichen Vereinigungen und die gesetzlichen Krankenkassen zukünftig die Wirtschaftlichkeit und Qualität von Arzneimittelverordnungen prüfen und sinnvoll steuern können.

Unter der Konsortialführung der Philipps-Universität Marburg werden in fünf Teilprojekten verschiedene Aspekte der Verordnung und ihrer Steuerung untersucht. Es wird unter anderem analysiert, wie bisherige Steuerungsinstrumente die Verordnungen beeinflussen. Dabei wird das gegenwärtige Vorgehen der bayerischen Prüfungsvereinbarung mit dem der Kassenärztlichen Vereinigung Hessens verglichen. Neben der Analyse des Ordnungsverhaltens anhand von Routinedaten wird qualitativ untersucht, wie niedergelassene Vertragsärzte die bestehenden Regelungen wahrnehmen und umsetzen. Schließlich werden Strategien des sogenannten „Profiling“ entwickelt, eine Methode, die international bisher vor allem zur Untersuchung von Qualitätsunterschieden in Gesundheitsoutcomes angewendet wird.

Der Fachbereich HSM wird insbesondere die Diffusion sogenannter Tracer-Medikamente, teure Wirkstoffe, deren Zusatznutzen und Langzeitwirkung nicht ausreichend belegt werden konnten, anhand netzwerkanalytischer Methoden mithilfe von Routinedaten in der ambulanten Versorgung untersuchen.

Weitere Konsortial- und Kooperationspartner im Projekt sind die Allgemeinen Ortskrankenkassen in Sachsen und Thüringen (AOK PLUS), Hessen (AOK Hessen) sowie Bayern (AOK Bayern), das Universitätsklinikum Erlangen, die Kassenärztlichen Vereinigungen Bayerns und Hessens sowie das Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung der Bundesrepublik Deutschland (Zi). Das Projekt startete im April 2018 und hat eine Laufzeit von drei Jahren. ///

Ronja Flemming

### Cardiolotse

→ Im Innovationsfondsprojekt Cardiolotse wird überprüft, inwiefern die Begleitung durch speziell qualifiziertes, medizinisches Fachpersonal (Cardiolotsen) nach einem Krankenhausaufenthalt dazu führen kann, dass kardiologische Patienten seltener erneut in ein Krankenhaus eingewiesen werden.

Der Übergang zwischen stationärer und ambulanter Versorgung stellt eine zentrale Herausforderung für Gesundheitssysteme und ihre Akteure dar. Am Beispiel kardiologischer Erkrankungen wird eine neue Versorgungsform untersucht, die durch den erleichterten Zugang zu einem persönlichen Ansprechpartner, dem Cardiolotsen, und individuellen Unterstützungsangeboten den Übergang von stationärer Entlassung zu ambulanter Weiterbehandlung verbessern soll. Der Initialkontakt zur Teilnahme am Versorgungsprogramm erfolgt bewusst „von Mensch zu Mensch“ während des stationären Aufenthalts und ist die Grundlage für die Schaffung einer Vertrauensbasis, die einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Cardiolotsen-Patienten-Beziehung darstellt. Poststationär folgen dann im Verlauf definierte, regelmäßige Kontaktaufnahmen durch den Cardiolotsen. Zusätzlich hat der Patient die Möglichkeit, den Kontakt zum Cardiolotsen aufzunehmen. Im Fokus der regelmäßigen Kontakte stehen das Nachhalten der festgelegten Therapieziele, das Abfragen und Bewerten der Compliance mit dem Ziel, den Bedarf einer individuellen Unterstützung des Patienten im Gesundheitsmanagement zu erkennen und gezielt mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen. Das Versorgungsmodell Cardiolotse soll ausdrücklich allen betroffenen Patienten als unterstützendes Versorgungselement angeboten werden. Versorgungsunterschiede z.B. aufgrund Sozialstatus, Bildungsniveau etc. sollen aufgedeckt und durch den Cardiolotsen ausgeglichen werden. Dem Patienten wird der Zugang zu persönlichen, medizinischen Ansprechpartnern und damit relevanten patientenspezifischen Informationen ermöglicht, ohne dass Parallelstrukturen zu niedergelassenen Haus- und Fachärzten aufgebaut werden. ///

Isabel Geiger

### Making SDM a reality

→ In Kooperation mit dem Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, dem Universitätspsykiatrie Nord-Norge, der TAKEPART media and science GmbH und der Techniker Krankenkasse beteiligt sich der Fachbereich Health Services Management der LMU als evaluierende Institution am Projekt „Making SDM a reality – Vollimplementierung von Shared Decision Making im Krankenhaus.“ Das Projekt hat eine Laufzeit von vier Jahren (2017–2021).

„Shared decision making“ beschreibt die Teilhabe des Patienten, nicht nur des Arztes, am Entscheidungsprozess über die medizinische Behandlung des Patienten. Es soll gewährleistet werden, dass sowohl evidenzbasierte Informationen als auch persönliche Präferenzen des Patienten in die Entscheidungen über die weitere Behandlung miteinfließen. SDM kann insbesondere in Versorgungssituationen sein Potenzial entfalten, in denen mehrere Behandlungsalternativen zur Verfügung stehen, die unterschiedliche Auswirkungen auf den Alltag und die Lebenssituation des Patienten haben können. Um die Teilhabe des Patienten zu fördern, werden umfassende und vielschichtige Maßnahmen im Krankenhaus implementiert. Die Maßnahmen beinhalten dabei die Schulung aller Akteure, die an der Pflege des Patienten und am Entscheidungsprozess über seine Behandlung beteiligt sind sowie die Schulung des Patienten selbst.

Dies wird durch fünf Module erreicht, die sich aus Ärzttetrainings, Pflegequalifizierung, Patientenschulungen, Onlinekursen für Gesundheitsberufe und der Entwicklung von evidenzbasierten Entscheidungshilfen zusammensetzen.

Über Fragebögen, videogestützte Analysen und die routinemäßig erhobenen Versichertendaten der Patienten wird das Projekt hinsichtlich der gesundheitlichen Folgen, der anfallenden Zusatzkosten und der vom Patienten empfundenen Beteiligung am Entscheidungsprozess evaluiert. ///

Anna Novelli

## Inverse Transparenz als Basis der Führung in der digitalen Arbeitswelt

Person X, Mitarbeiter eines Online-Versandhändlers, gerät in eine hitzige Diskussion mit mehreren MitarbeiterInnen während eines Meetings. Nach diesem Meeting bewerten alle MitarbeiterInnen gegenseitig ihre Leistung und ihr soziales Verhalten. Das Feedback wird im Personalsystem dokumentiert, dessen Ziel die transparente Performancemessung der MitarbeiterInnen ist. Auf Basis des Systems werden Karrierewege der MitarbeiterInnen geplant und Gehälter festgelegt. Doch welche Konsequenzen hat diese Art der Transparenz im betriebswirtschaftlichen Kontext auf die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen? Ist die Transparenz für alle gerecht? Gilt: je mehr Transparenz, desto besser?

Hintergründe zu dem Fall:  
<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/zalando-ueberwachung-zonar-1.4688431>



→ Laut dem Artikel der Süddeutschen Zeitung gibt es eine deutliche Diskrepanz zwischen den erhofften positiven Auswirkungen einer „360-Grad-Überwachung“, sowie möglichen negativen Konsequenzen. Wie kann man die im Zuge der Digitalisierung anfallenden Daten über MitarbeiterInnen sozialverträglich nutzen? Was sind Vor- aber auch Nachteile von einer erhöhten Transparenz in Unternehmen?

In unserem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekt „Inverse Transparenz“ beschäftigen wir uns mit diesen Fragestellungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Im Fokus steht die sogenannte Inverse Transparenz, d.h. die Offenlegung relevanter Informationen im betriebswirtschaftlichen Umfeld und deren gleichberechtigte Nutzung von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Mittels einer interdisziplinären Zusammenarbeit von LMU (Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien), TUM (Lehrstuhl für Software und Systems Engineering), ISF (Institut für Sozialforschung) und Software AG wird

vor allem der Frage nachgegangen, welche Chancen die Inverse Transparenz für die Neugestaltung der Beziehung zwischen Führenden und Geführten ergeben. Hintergrund ist, dass Leistungserfassung und Leistungsbeurteilung der MitarbeiterInnen aufgrund der steigenden Datenverfügbarkeit und der KI-unterstützten Analysemethoden zunehmend einfacher und effizienter erfolgen können. Die Gestaltung von Transparenz in ihren verschiedenen Formen sowie der Umgang mit Transparenz in Unternehmen kristallisiert sich somit als wichtige Führungsaufgabe heraus.

Begonnen hat die auf drei Jahre angelegte Zusammenarbeit Ende 2018, das Projekt läuft noch bis Ende 2021. Übergreifendes Ziel des Projekts ist die Entwicklung eines Konzepts zur Umsetzung Inverser Transparenz in Unternehmen. Konzeptionell verfolgt dabei das Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien (Professor Thomas Hess) die Perspektive der Unternehmensführung während das ISF (Professor Andreas Boes) die Perspektive der ArbeitnehmerInnen zugrunde legt. Das erforderliche technische Tool als Voraussetzung wird von der TUM (Professor Alexander Pretschner) entwickelt. Die Praxiserprobung des gesamten Konzepts erfolgt schließlich bei der Software AG vor Ort. Ziel ist es auch, die Ergebnisse des praxisnahen Projekts auch auf andere Unternehmen übertragen zu können.

Ausgangspunkt ist letztlich – wie schon im Eingangsbeispiel angedeutet – das auch in der Vergangenheit wiederholt diskutierte Spannungsfeld zwischen den Interessen der ArbeitnehmerInnen/MitarbeiterInnen und der Führungskräfte. So zeigen erste Erkenntnisse in dem hier diskutierten Kontext der Managementperspektive, dass Führungskräfte wesentliche Vorteile in einer Produktivitäts- und Effizienzsteigerung sowie einer gerechteren Leistungskontrolle der MitarbeiterInnen sehen. Nachteile können hingegen durch die Vielzahl und hohe Komplexität der gesammelten Daten entstehen. Wenn immer mehr unstrukturierte Daten anfallen, besteht die Gefahr des „Information Overload“, wodurch Prozesse ineffizient werden können. Hinzu kommt das Risiko, dass wahrgenommene strenge Kontrollen zu Leistungsdruck, einem Gefühl der Überwachung und zu einem Vertrauensschwund führen.

Allerdings kann ein erhöhter Grad an Transparenz auch für MitarbeiterInnen zu positiven Effekten führen. Erhalten sie einen besseren Überblick über die Unternehmensprozesse, ist selbstbestimmteres Arbeiten möglich, was gerade in den gegenwärtigen Diskussionen um Arbeit 4.0 immer wieder thematisiert wird. Zudem können MitarbeiterInnen besser vor Überlastung geschützt werden, wenn die aktuelle Arbeitsbelastung für alle klar ersichtlich ist. Transparenz kann somit auch eine Schutzfunktion für MitarbeiterInnen haben.



Impressionen aus dem ersten Wissenschaft-Praxis-Dialog im Februar 2020.



Deutlich wird: Die Vor- und Nachteile für MitarbeiterInnen und Führungskräfte sind divers. Gerade das Eingangsbeispiel zeigt, wie schnell gute Absichten zur faireren Bewertung der MitarbeiterInnen in negative Konsequenzen, sogenannte „Transparency Traps“, umschlagen können. Gerade deshalb erscheint es erforderlich, auf der Basis fundierter Forschung tragfähige Führungskonzepte zur Umsetzung von Inverser Transparenz zu entwickeln, die auch auf der Seite der ArbeitnehmerInnen auf Akzeptanz stoßen. Hier ist die Interdisziplinarität und die enge Zusammenarbeit mit dem ISF entscheidend.

Vor diesem Hintergrund erfolgte in der ersten Phase die Entwicklung von Szenarien zur nachhaltigen Nutzung von MitarbeiterInnen-Daten in einer transparenten Arbeitswelt mit qualitativen Forschungsmethoden. Dazu wurden in enger Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bereits zahlreiche MitarbeiterInnen der Software AG zu ihrer Einschätzung befragt. Die Ergebnisse wurden mit bisherigen wissenschaftlichen Studien ab-

geglichen. Zudem soll ein Software-Tool für die Steigerung des Transparenzgrades im Unternehmen nach der Methode der „Design Science“ entwickelt, implementiert und evaluiert werden. Ziel des letzten Schrittes ist es dann, die Ergebnisse zu abstrahieren und auch auf weitere Unternehmen zu übertragen.

Wie sich (Inverse) Transparenz in Unternehmen entwickeln wird und welche Chancen und Herausforderungen mit diesem Konzept verbunden sind, wird sich in der Praxis in den nächsten Jahren zeigen. Als Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien werden wir uns mit Fragen des Managements und der Führung im Kontext von Inverser Transparenz weiterhin vertieft auseinandersetzen und Gestaltungsoptionen aufzeigen. Die ersten Ergebnisse wurden im Februar 2020 im Rahmen eines gut besuchten Wissenschafts-Praxis-Dialoges beim bidt (Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation) vorgestellt und diskutiert. Deutlich wurde: Das Interesse an der Thematik ist groß! //

Thomas Hess, Maren Gierlich & Rahild Neuburger



Weitere Informationen zu dem Projekt:  
<https://www.inversetransparenz.de/>

## Wie sehr beeinflusst unsere Umwelt unsere Entscheidungen?

DFG-Forschungsprojekt zum Einfluss von standortbezogenen Variablen auf das mobile Konsumentenverhalten

→ Smartphones sind aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Kurz nach dem schnellsten Weg schauen, das Wetter checken und den Standort mit den FreundInnen teilen, damit sie wissen, wo man sich trifft – alle diese Handlungen sind alltäglich geworden. Der Anteil der mobilen InternetnutzerInnen im Alter zwischen 20 und 39 Jahren liegt in Deutschland bereits bei über 90%<sup>1</sup>, während es weltweit schätzungsweise 3,2 Mrd. Smartphone-Nutzer gibt<sup>2</sup>.

Die fast flächendeckende Nutzung des ständigen Begleiters Smartphone wird nicht nur vom Besitzer verwendet, um den Alltag einfacher zu gestalten. Es eröffnet durch seine Allgegenwärtigkeit auch Firmen die Möglichkeit, mehr über die Gewohnheiten und Präferenzen des Einzelnen zu erfahren, KundInnen besser zu verstehen und somit die Relevanz der Werbung zu steigern. Dieser Wissenszuwachs bringt nicht ausschließlich neue Möglichkeiten, sondern auch neue Herausforderungen mit sich. Basierte die Segmentierung früher oft auf simplen demographischen Kriterien, ermöglichen die zusätzlichen Daten, den Inhalt und Zeitpunkt der Werbung entsprechend auf den einzelnen KonsumentInnen anzu-

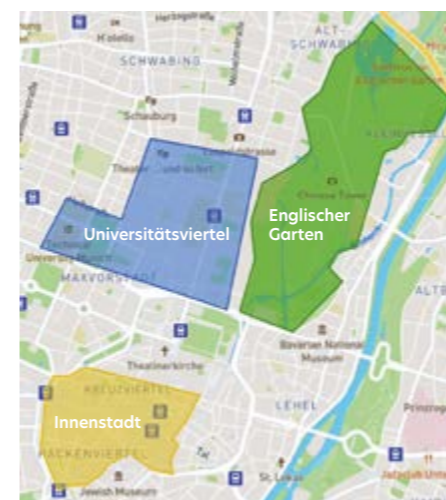
passen. Folglich rückt die Personalisierung von Diensten und Interaktionen zunehmend in den Fokus und wird von den meisten Kunden bereits implizit erwartet. Jedoch basiert die Entscheidung, sensible Daten wie das GPS-Signal zu teilen, meist auf dem Mehrwert für den Kunden und damit auf der Genauigkeit der Personalisierung<sup>3</sup>. In Verbindung mit einem zunehmenden Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der KundInnen auf den Smartphone-Displays ist es umso wichtiger, relevante Inhalte mit den KundInnen zu teilen. Hinzu kommt die aufgrund der Ubiquität des Smartphones gestiegene Komplexität der Einflussfaktoren, die sich auf die Wahrnehmung der Interaktion auswirken. Wurde Werbung früher meist stationär, z.B. vor dem Fernseher konsumiert, ergeben sich durch das Smartphone viele externe Einflüsse, die sich auf die Wirkung und Wahrnehmung der Interaktion auswirken können. Da KundInnen jederzeit erreichbar sind, können sie sich in einer Vielzahl von Situationen befinden, die eventuell Einfluss auf ihre Entscheidungen haben. Wie bereits belegt wurde, können sich z.B. die Uhrzeit und das Wetter auf das Konsumentenverhalten auswirken<sup>4</sup>. Durch GPS-Daten erhält man die Möglichkeit, solche Muster und Situationen

zu erkennen und somit das Verständnis und die Genauigkeit der Werbung zu optimieren. In einem um Aufmerksamkeit und Wirkung ringenden Markt, in dem die Marketingausgaben bis 2022 auf geschätzte 354,97 Mrd. USD ansteigen sollen<sup>5</sup>, ist es unabdinglich, die Einflussfaktoren der Umgebung auf die KonsumentInnen zu verstehen, um gezielt handeln zu können und so einen Vorteil im Sinne der Aufmerksamkeit und Zufriedenheit der KundInnen zu realisieren.

Aus diesem Grund beschäftigt sich das im Folgenden vorgestellte Forschungsprojekt mit den Auswirkungen von Umwelteinflüssen auf KonsumentInnen. Im Rahmen des von der DFG geförderten Projekts sollen über mehrere Studien hinweg die Zusammenhänge von standortbezogenen Variablen und situationsbedingten Einflüssen auf das mobile Konsumentenverhalten erforscht werden. Hierzu wird ein Mix aus experimentellen Studien und Auswertungen von Sekundärdaten implementiert. Erste Teilprojekte beschäftigten sich mit den sozialen Einflüssen, die von der Umgebung der Konsumenten ausgehen. Im speziellen wurde untersucht, ob sich KonsumentInnen in Bezug auf Coupon-Benutzung beeinflussen lassen, wenn sie das Verhalten bei anderen in ihrer unmittelbaren Umgebung beobachten<sup>6</sup>. Des Weiteren wurden Untersuchungen zu standortbezogenen Einflüssen, wie dem Wetter oder der Zeit und deren Wirkung auf das Einlösen von Coupons durchgeführt<sup>7</sup>.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen startete im vergangenen Oktober ein weiteres Teilprojekt speziell zu standortbezogenen Einflüssen und sogenannter „Environmental Contagion“ – ein Phänomen, bei welchem davon ausgegangen wird, dass sich die Einstellungen der KonsumentInnen an ihre jeweilige Umwelt anpassen. Im Rahmen dessen wird ein internationales Team, bestehend aus Professor Martin Spann und Frau Pauline Engel vom Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte sowie Herrn Dr. Peter Zubcsek und Herrn Chen Pundak von der Coller School of Management der Tel Aviv University zusammen Feldexperimente in Deutschland und Israel

durchführen. Hierbei sollen mittels einer eigens für wissenschaftliche Zwecke entwickelten App Präferenzänderungen der TeilnehmerInnen in diversen Umgebungen untersucht werden. Die von Herrn Alan Cooke und Herrn Peter Zubcsek konzipierte mLab-App ermöglicht es, standortbasierte Umfragen mithilfe von Geofences durchzuführen und Bewegungsmuster von TeilnehmerInnen zu dokumentieren<sup>8</sup>. Dazu wird ein vordefiniertes Gebiet anhand seiner GPS-Koordinaten abgesteckt und somit ein virtueller Zaun erstellt, der es ermöglicht zu erfassen, wann sich z.B. ein(e) TeilnehmerIn im ausgewählten Bereich aufhält. Die unterschiedlichen kontextbasierten Einflüsse werden im Experiment durch Gegenden repräsentiert, die möglichst unterschiedliche Assoziationen bei den TeilnehmerInnen hervorrufen sollen. Zur Identifizierung der relevanten Umgebungen wurde bereits eine Umfrage mit ca. 300 Studierenden der LMU durchgeführt. Darin wurden die Studierenden hinsichtlich ihrer Assoziationen und Gefühle während des Aufenthalts in ihnen bekannten Stadtteilen von München wie z.B. dem Englischen Garten, dem Universitätsviertel oder auch der Schwantalerhöhe und Schwabing befragt. Auf dieser Basis war es möglich, sowohl divergierende Stadtteile als auch die prägnanten Emotionen zu identifizieren, die im späteren Verlauf einen potenziellen Einfluss auf das Konsumentenverhalten haben könnten. Unterschiede zeigten sich anhand von unterschiedlichen Dimensionen zum Beispiel zwischen dem Englischen Garten und der Universität. In Kombination mit der abgefragten Wahrscheinlichkeit des Besuchs einer dieser Orte wurden drei Stadtteile – Universitätsviertel,



Ausgewählte Stadtteile von München mit Geofence



Entspannte Atmosphäre: Sommer im Englischen Garten.

Englischer Garten und Innenstadt – für das Feldexperiment ausgewählt.

In der darauffolgenden Phase des Projekts sollen die realen Veränderungen des Verhaltens und der Einschätzungen von KonsumentInnen zwischen Stadtteilen gemessen werden. Diesbezüglich werden die Unterschiede in den Reaktionen der TeilnehmerInnen während der Aufenthalte innerhalb der vordefinierten Bereiche verglichen. Mithilfe der mLab-App kann der Standort der TeilnehmerInnen im Zeitraum des Experiments ermittelt werden. Sobald sich ein(e) TeilnehmerIn in einem per Geofence gekennzeichneten Bereich befindet, wird eine Umfrage ausgelöst. Folglich können die Einflüsse der Umgebung von persönlichen Präferenzen isoliert werden.

Mithilfe dieses Projekts besteht die Möglichkeit, Vorhersagen des mobilen Konsumentenverhaltens zu optimieren und um den Einfluss kontext- und standortbezogener Faktoren zu erweitern. Damit soll es in Zukunft möglich sein, die Effektivität mobiler Werbung zu steigern und die Personalisierung von Angeboten zu verbessern. Dies ermöglicht eine höhere Akzeptanz der KundInnen durch das Anzeigen relevanter Inhalte. Für Firmen bieten die Ergebnisse die Chance, das Ausspielen ineffektiver Werbung zu vermeiden und somit eine optimierte Allokation des Budgets zu erzielen. In einer zukünftigen Erweiterung dieser Studie soll neben dem Einfluss der physischen Umgebung auch die soziale Beeinflussung von Konsumenten beobachtet werden. ///

Pauline Engel



<sup>1</sup> Kantar TNS/Initiative D21 (2019): „Anteil der mobilen Internetnutzer nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2018“, aus D21-Digital-Index 2018/2019, S. 14, zitiert nach de.statista.com, URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/481749/umfrage/umfrage-zur-mobilen-internetnutzung-nach-altersgruppen-in-deutschland/>

<sup>2</sup> Newzoo (2019): „Prognose zur Anzahl der Smartphone-Nutzer weltweit bis 2019“, zitiert nach de.statista.com, URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/309656/umfrage/prognose-zur-anzahl-der-smartphone-nutzer-weltweit/>

<sup>3</sup> Abraham, M., Ven Kerckhove, J., Archacki, R., Gonzalez, J. and Fanfarillo, S. (2019). The next level of personalization in retail. Boston Consulting Group. Available at: <https://www.bcg.com/de-de/publications/2019/next-level-personalization-retail.aspx>

<sup>4</sup> Grewal, D., Bart, Y., Spann, M. and Zubcsek, P.P. (2016) „Mobile Advertising: A Framework and Research Agenda“, Journal of Interactive Marketing, 34, pp. 3-14. doi: 10.1016/j.intmar.2016.03.003.

<sup>5</sup> eMarketer (2018): „Prognose der Ausgaben für Mobile Advertising weltweit für die Jahre 2018 bis 2022“, aus eMarketer.com, zitiert nach de.statista.com, URL <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/238170/umfrage/prognose-der-ausgaben-fuer-mobile-advertising-weltweit/>

<sup>6</sup> Darvasi, G., Spann, M., Zubcsek, P., „Social Contagion in the Repeated Use of a New Low-Involvement Service“, Working Paper.

<sup>7</sup> Molitor, D., Reichart, P. and Spann, M. (2019) „The Interplay of Retargeting and Location Revisits in Location-Based Advertising“, Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems (ICIS), Munich.

<sup>8</sup> Cooke, Alan J., and Peter Pal Zubcsek (2011), „mLab: A Collaborative Mobile Research Lab“, Marketing Science Institute „Ideas Challenge“ research proposal.

## Konferenzbesuche und Forschungsaufenthalte 2019 am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling

→ Auch 2019 war für mich wieder ein sehr ereignisreiches Jahr mit insgesamt vier Konferenzbesuchen und einem Forschungsaufenthalt. Im Januar fand das jährliche Management Accounting Section Midyear Meeting der American Accounting Section statt. Die Konferenz war nicht nur inhaltlich ein Highlight, sondern fand auch noch in dem traumhaft schönen Fort Lauderdale, auch bekannt als „das Venedig Amerikas“, unweit von Miami (Florida) statt. Ich hatte dort die Möglichkeit, mein Forschungspapier „Religious social norms and labor adjustment“ vorzustellen, das in Zusammenarbeit mit Frau Susanne Klausning, einer ehemaligen Bachelorstudentin sowie studentischen Hilfskraft an der LMU bzw. aktuellen Masterstudentin an der Oxford University, entstanden ist. In dem Papier untersuchen wir den Einfluss von religiösen sozialen Normen im Umfeld eines Unternehmens auf dessen Personalpolitik. Aus den Ergebnissen des Papiers lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen in einem christlich geprägten Umfeld symmetrischere Personalkostenstrukturen aufweisen. Insbesondere finden wir, dass Unternehmen in einem christlich geprägten Umfeld weniger MitarbeiterInnen bei positiven Nachfrageentwicklungen einstellen und eher geneigt sind, Mitarbeiter im Falle von negativen Nachfrageentwicklungen zu entlassen. Dies lässt sich durch eine höhere Risikoaversion sowie Verlustaversion erklären, die häufig mit religiösen (christlichen) sozialen Normen assoziiert sind.



Im März hatte ich die Möglichkeit, dieses Papier im Rahmen der 16th Annual Conference for Management Accounting Research (ACMAR) in Vallendar vorzustellen sowie ein Forschungspapier eines Kollegen zu diskutieren. Die Konferenz hatte drei inspirierende Keynotes zu bieten: Professor Wim van der Stede (London School of Economics and Political Science), Herrn Stefan Schnell (Senior Vice President Corporate Controlling BASF SE) und Professor Thomas Ahrens (United Arab Emirates University).

Im Mai 2019 fand der 42nd EAA Annual Congress in Paphos (Zypern) statt, im Rahmen dessen ich die Chance hatte, eines meiner Dissertationsprojekte vorzustellen. Der jährlich stattfindende EAA Congress zählt zu den größten europäischen Konferenzen im Accounting-Bereich und zieht WissenschaftlerInnen aus aller Welt an. Auch dieses Jahr war der Kongress wieder seine Reise wert: Neben dem umfangreichen wissenschaftlichen Programm mit spannenden Keynotes, einem breiten Angebot an Präsentationen sowie intensiven Diskussionen wurde uns ein abwechslungsreiches soziales Programm geboten.

Ende November reiste das SFB-Team bestehend aus Professor Christian Hofmann, Herrn Konstantin Flassak und mir gemeinsam mit unseren KollegInnen vom externen Rechnungswesen- und Steuerbereich der LMU an die Universität Mannheim zu unserer ersten SFB-Konferenz. Als Keynote Speaker waren Professor Christian Leuz (University of Chicago Booth School of Business) und Professor Alex Nezhlobin (London School of Economics and Political Science) eingeladen. Wir kehrten mit gutem Feedback zu unseren Forschungsprojekten, neuen Kontakten sowie tollen Inspirationen nach München zurück.

Ein Highlight jagte das Nächste... So verbrachte ich den Oktober dieses Jahres an der University of Amsterdam. Ich nutzte den Aufenthalt, um mit meinem Koautor Professor Jan Bouwens an unserem gemeinsamen Forschungsprojekt zu arbeiten sowie mit meinem neuen Koautor Herrn Dr. Jeroen van Raak über unser neues gemeinsames Forschungsprojekt, das von der Foundation for Auditing Research gefördert wird, zu diskutieren. Der Forschungsaufenthalt war in vielerlei Hinsicht eine tolle Erfahrung und ich freue mich schon jetzt auf Amsterdam 2.0. ///

Nina Schwaiger



Fotos: © Jillian Cain Photography/shutterstock, © Uhhyn Lanyso/shutterstock

## Förderung exzellenter Wissenschaft und gesellschaftlicher Nutzen

Studie in Science Advances

→ Eine Forschergruppe um Professor Dietmar Harhoff (Honorarprofessor und Leiter der Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation am Cluster Technology & Innovation) hat in der renommierten Fachzeitschrift Science Advances die neue Studie „Science Quality and the Value of Inventions“ publiziert. Sie belegt eine starke positive Korrelation zwischen wissenschaftlicher Qualität von Forschungsbeiträgen und der wirtschaftlichen Bedeutung von Patenten, die auf diesen Beiträgen aufbauen.

Wissenschaftspolitik und -förderung zielen auf hervorragenden wissenschaftlichen Output ab. Sie stellen Ressourcen für die Projekte, ForscherInnen und Institutionen bereit, von denen herausragende Ergebnisse erwartet werden. Die üblichen Maße für wissenschaftliche Qualität, wie etwa die Anzahl von Zitationen, betrachten üblicherweise aber nicht deren Potenzial für Technologietransfer und Kommerzialisierung.

Das Autorenteam um Dietmar Harhoff, mit Felix Poege und Fabian Gaessler vom Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb sowie Stefano Baruffaldi von der University of Bath, weist nach, dass das, was die Wissenschaft als exzellent ansieht, sehr oft zu herausragenden Ergebnissen im Technologiebereich führt. Hervorragende wissenschaftliche Artikel werden wesentlich häufiger in Patentdokumenten zitiert als Artikel minderer wissenschaftlicher Qualität. Patente, die sich auf vielzitierte wissenschaftliche Arbeiten beziehen, haben zudem einen viel höheren kommerziellen Wert als Patente mit Bezug zu wenig zitierten Publikationen.

Die Analyse umfasst wissenschaftliche Referenzen von 4,8 Mio. Patentfamilien des Europäischen Patentamtes sowie des U.S. Patent and Trademark Office, und 43 Mio. wissenschaftliche Publikationen, die seit 1980 im Web of Science erfasst wurden.

Bekannt war bereits, dass Patente mit wissenschaftlichem Bezug deutlich wertvoller sind als solche ohne Bezug zur Wissenschaft. Neu ist die Erkenntnis, dass die Qualität der wissenschaftlichen Grundlagen in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung ist. Patente mit Referenzen zu herausragenden wissenschaftlichen Artikeln sind besonders wertvoll, was für Patente mit Referenzen zu wissenschaftlichen Artikeln geringer Qualität nicht gilt.

Die Ergebnisse zeigen, dass in der Wissenschaft gebräuchliche Qualitätsmaße gute Kriterien für eine Wissenschaftsförderung darstellen können, mit der gleichzeitig auch die Grundlage für gesellschaftlichen Nutzen und technologischen Fortschritt gelegt wird.

Science Advances ist eine begutachtete wissenschaftliche Open Access-Fachzeitschrift, die von der American Association for the Advancement of Science herausgegeben wird und die bereits seit 1880 erscheinende Zeitschrift Science ergänzt. ///

Myriam Rion



Referenz zur Studie:

Poege, Felix; Harhoff, Dietmar; Gaessler, Fabian; Baruffaldi, Stefano (2019). Science Quality and the Value of Inventions, *Science Advances*, 5 (12), eaay7323 (11 December 2019). DOI: 10.1126/sciadv.aay7323



Doktorandenworkshop:

## Workshop Versorgungsforschung

→ Die DoktorandInnen des Fachbereichs Health Services Management organisierten im vergangenen Jahr einen DoktorandInnenworkshop mit dem Titel „Health Services Research“. Die Veranstaltung fand am 8. und 9. Mai statt und beleuchtete in drei Sessions verschiedene Aspekte der Forschung in diesem Gebiet mit dem Ziel, besondere oder innovative Methoden der Versorgungsforschung zu vertiefen, an konkreten Beispielen zu diskutieren und sich gegenseitig auszutauschen: Die erste Session handelte von „Directed acyclic graphs“ und der begründeten Auswahl von Kontrollvariablen bei quantitativen Analysen; die zweite Session fokussierte die Anwendung von Machine-Learning-Algorithmen auf Gesundheitsdaten. Die dritte Session befasste sich mit den Herausforderungen bei Prozessevaluationen komplexer Gesundheitsinterventionen. Jede Session begann mit Vorträgen von geladenen ExpertInnen zum Thema (60–90 Minuten). Es folgte eine kurze Fragerunde, danach eine kurze Pause mit Kaffee und Kuchen. Hierauf hatten die teilnehmenden DoktorandInnen die Möglichkeit, ihre Forschungsarbeit bzw. Teile daraus vorzutragen und mit den TeilnehmerInnen sowie den ExpertInnen zu diskutieren. Wir danken den ExpertInnen, Frau Professorin Eva Grill (IBE, LMU), Herrn Dr. Ralf Strobl (IBE, LMU), Frau Professorin Myra Spiliopoulou (Fakultät für Informatik, Universität Magdeburg) und Herrn Professor Michel Wensing (Universität Heidelberg) für ihr Kommen und ihre interessanten und wertvollen Vorträge sowie allen TeilnehmerInnen und weiteren Vortragenden für ihren Beitrag zum Gelingen des Workshops. Des Weiteren gilt unser Dank dem GraduateCenter<sup>LMU</sup> für die finanzielle Unterstützung im Rahmen des LMU Doctoral Research Training I (DRT I). ///

Anna Novelli





## Studie zur Steuerkomplexität im Bundesfinanzministerium vorgestellt

» „Wir freuen uns sehr, dass das Projekt auf so großes Interesse stößt und hoffen, dass wir in der Praxis noch viel damit bewegen können.“

Professorin Deborah Schanz

→ Auf Einladung des Bundesfinanzministeriums (BMF) präsentierte Professorin Deborah Schanz und Frau Susann Sturm von der Ludwig-Maximilians-Universität München Ergebnisse ihres Forschungsprojekts zur Steuerkomplexität im Juli vor einem hochkarätigen Publikum in Berlin.

Die Komplexität von Steuersystemen spielt eine immer größere Rolle für Unternehmen. Wie aber zeichnet sich dies in den verschiedenen Ländern ab, wie misst man steuerliche Komplexität und welche Auswirkungen hat Komplexität? Diese Fragen untersuchen Professorin Deborah Schanz und Frau Susann Sturm gemeinsam mit Professorin Caren Sureth-Sloane und Herrn Thomas Hoppe von der Universität Paderborn in einem Teilprojekt des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) neu eingerichteten Sonderforschungsbereichs/Transregios SFB/TRR 266 „Accounting for Transparency“. Um Steuerkomplexität zu messen, entwickelte das Team einen innovativen Index (*Tax Complexity Index*, [www.taxcomplexity.org](http://www.taxcomplexity.org)). Die Daten dafür erhoben sie mittels einer weltweiten Befragung von Steuerexperten aus mehr als 140 Ländern.

Die Ergebnisse dieser Befragung präsentierten Professorin Deborah Schanz und Frau Susann Sturm nun vor etwa 70 MitarbeiterInnen des BMF, zu denen auch Staatssekretär Dr. Rolf Böisinger und der Leiter der Steuerabteilung, MR Dr. Rolf Möhlenbrock, zählten. Im

Mittelpunkt des Vortrags standen die Komplexitätstreiber im Steuergesetz und in den steuerlichen Rahmenbedingungen in Deutschland sowie im internationalen Vergleich. Zudem zeigten die Forscherinnen Auswirkungen von Komplexität auf, zum Beispiel hinsichtlich ausländischer Direktinvestitionen, und berichteten von weiterführenden Studien.

Im Anschluss an den Vortrag diskutierten Professorin Deborah Schanz und Frau Susann Sturm auf dem Podium mit hochrangigen Vertretern des Ministeriums: Dr. Rolf Möhlenbrock, Leiter der Steuerabteilung und Moderator der Podiumsdiskussion, und Dr. Wendelin Staats, Leiter des Referats für Internationale Unternehmensbesteuerung und Außensteuerrecht sowie Peter Rennings, Leiter des Referats für Grundsatzfragen der Unternehmensbesteuerung, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und Umwandlungssteuer. Sie debattierten, inwieweit EU-Richtlinien und Digitalisierung das Steuerrecht komplizieren. Außerdem gingen sie darauf ein, inwiefern das deutsche Steuersystem vereinfacht werden könnte.

„Wir freuen uns sehr, dass das Projekt auf so großes Interesse stößt und hoffen, dass wir in der Praxis noch viel damit bewegen können“, sagt Professorin Deborah Schanz über den Besuch des Forscherteams beim BMF. „Es war uns eine Ehre und ein Vergnügen, die Studie beim BMF vorstellen zu dürfen“, so Professorin Schanz weiter. ///

Michael Sixt

## Forschungsseminare – ein fester Bestandteil der wissenschaftlichen Qualifikation am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

DoktorandInnen-Workshops mit der Universität Passau (Lehrstuhl Professor Schumann) und der Universität Münster (Lehrstuhl Professor Krafft)

→ Auch im vergangenen Jahr fanden am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung unter der Leitung von Professor Manfred Schwaiger zwei Forschungsseminare mit Partneruniversitäten statt. Vom 18. bis zum 19. September 2019 hieß das IMM die KollegInnen des Instituts für Marketing (Professor Manfred Krafft) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in München willkommen. In zwei spannenden Sessions hatten fünf NachwuchswissenschaftlerInnen die Möglichkeit, ihren aktuellen Forschungsstand zu präsentieren und mit den Teams beider Lehrstühle zu diskutieren. Im Rahmen des Seminars reichte die Bandbreite der Themengebiete von Kundeninspiration über Corporate Social Responsibility bis hin zu Konsumentenverhalten im Social-Media-Kontext. Der fachliche Austausch wurde durch soziale Interaktion abgerundet, so z.B. beim Besuch im Pschorr, einem typisch bayerischen Wirtshaus im Herzen Münchens.



Institute von Professor Schwaiger und Professor Schumann vor dem Brunnen der LMU München (oben).

Begrüßung durch Professor Schwaiger und Professor Krafft (unten links).

Vortrag im Rahmen des Seminars mit dem Lehrstuhl für Marketing und Innovation (unten rechts).



Zwei Monate nach dem Forschungsseminar mit den KollegInnen aus Münster organisierte das IMM den nächsten DoktorandInnen-Workshop. Nach einem interessanten Ausflug an die Universität Passau im Vorjahr empfing das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung den Lehrstuhl für Marketing und Innovation von Professor Jan Schumann. Besonders dürfte das Wiedersehen die Habilitandin des IMM, Frau Dr. Nicole Heß, gefreut haben, erwarb sie doch 2018 ihren Doktorgrad am Lehrstuhl von Professor Schumann. In drei intensiven Vortragsreihen stellten wiederum sechs NachwuchswissenschaftlerInnen ihre Forschungsarbeiten zur Diskussion. Im Mittelpunkt standen dabei für beide Institute aktuelle Fragestellungen der Wirtschaft und Politik. Neben der vielfach diskutierten Personalisierung von Preisen behandelten die TeilnehmerInnen des Seminars auch die negativen Seiten des E-Commerce, internationale Handelsbeziehungen in politisch turbulenten Zeiten und nicht zuletzt das Hochschulmanagement von

Universitäten. Auch beim zweiten DoktorandInnen-Seminar kam das kulinarische Rahmenprogramm mit einem gemeinsamen Besuch der Trattoria Vinoteca Al Torchio nicht zu kurz.

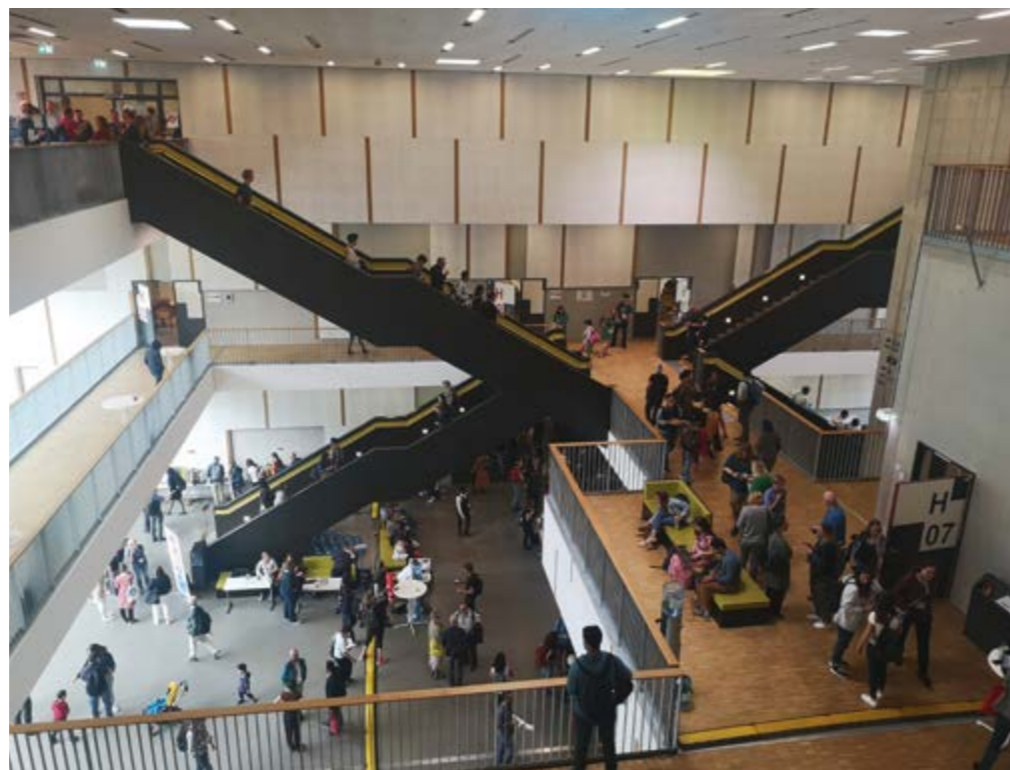
Die Forschungsseminare des IMM bewähren sich als eine optimale Möglichkeit für die DoktorandInnen, ihre wissenschaftliche Arbeit vor einem fachlich diversen Plenum zur Diskussion zu stellen. Daher finden die Seminare nicht nur bei Professoren besonderen Anklang, sondern auch bei den wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, die durch den akademischen Austausch und die gemeinsame Reflexion wesentlichen Mehrwert für ihre Forschung schöpfen. Daher ist es wenig verwunderlich, dass eine Fortführung der wissenschaftlichen Kooperationen der Lehrstühle auch in Zukunft angedacht ist. Ein besonderer Dank gilt in Bezug auf beide DoktorandInnen-Workshops Frau Dr. Nicole Heß, die federführend für die Organisation der Seminare verantwortlich war. ///

Niels Hitz

## EARLI 2019

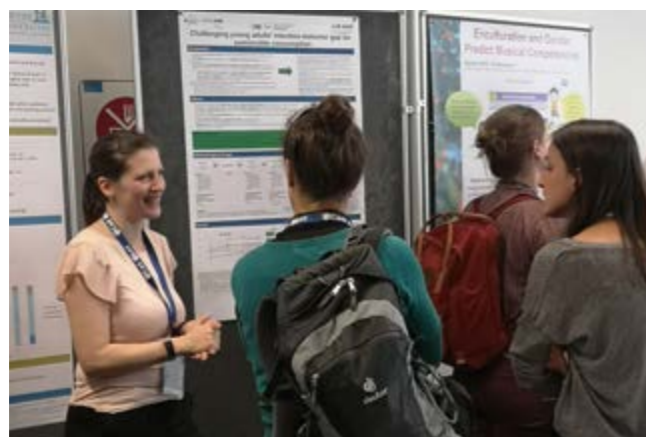
### „Thinking Tomorrow's Education: Learning from the past, in the present and for the future“

→ Die zweijährliche Konferenz der *European Association for Research on Learning and Instruction (EARLI)* fand vom 12. bis 16. August 2019 an der RWTH Aachen statt. Frau Mona Off und Frau Chiara Birk, Institut für Wirtschaftspädagogik, durften ihre erste Konferenz als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen erleben und erste Erfahrungen auf internationalem Parkett mit 2.049 Teilnehmern aus 60 verschiedenen Nationen sammeln. 465 Sessions zum übergreifenden Konferenz-Thema „Thinking Tomorrow's Education: Learning from the past, in the present and for the future“ mit durchschnittlich 20 parallelen Sessions pro Timeslot standen auf dem Programm. Das Konferenz-Thema versuchte, den kontinuierlichen Wandel unserer Zeit sowie die Adressierung der damit einhergehenden Herausforderungen der Bildung für Menschen jeden Alters herauszustellen. Als ein bedeutender Eckpfeiler dieser Bewegungen kann die Nachhaltigkeit gesehen werden, der auch in die Konferenzorganisation Ein-



Mona Off in der Diskussion mit Konferenzteilnehmerinnen (rechts).

Innenansicht des C.A.R.L. (oben).



gang fand: Unter dem Motto „EARLI 2019 goes green!“ wurde der „environmental impact“ der Konferenz berücksichtigt und Müll reduziert. Anstatt Pappbechern wurden wiederverwendbare Porzellantassen für Kaffee und Tee verwendet, Programmhefte wurden nur zu einer Gebühr von 10 Euro verkauft, standen jedoch online umsonst zur Verfügung – was zu nur 178 verkauften Programmheften bei über 2.000 Konfe-

renzteilnehmer/innen führte – und jede/r TeilnehmerIn erhielt zu Beginn in seinem „Goodie Bag“ eine wiederverwendbare Wasserflasche aus Stahl, die bei den zahlreichen „drinking stations“ kostenlos aufgefüllt werden konnte.

Das Institut für Wirtschaftspädagogik beteiligte sich mit einer Präsentation von Mona Off, Susanne Ritter von Marx, Christine Kreuzer & Susanne Weber zur Wirkung

von Sensibilisierungsvideos aus dem vom BMBF unterstützten Nachhaltigkeits-Projekt InnoBBNE. Im Rahmen einer Paper-Session zum Thema „Lifelong learning“ stellten Christine Kreuzer, Chiara Birk, Susanne Weber und Yvette Baggen (University of Wageningen, NL) neue Erkenntnisse hinsichtlich der Konzeption und Visualisierung von Opportunity Recognition vor. Abschließend bot die EARLI 2019 die Möglichkeit des Wiedersehens und Austausches mit vielen bekannten Gesichtern, aber auch die Gelegenheit, neue Bereiche zu erkunden und neue Bekanntschaften zu machen. Sie wird somit als gelungene erste Konferenz in Erinnerung bleiben. ///

Chiara Birk & Mona Off

## Forschungsprojekt zu Datenportabilität

Das Forschungsprojekt zu Datenportabilität wird vom Bayerischen Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) als eines von neun Schlüssel-Forschungsprojekten gefördert

→ Die LMU, vertreten durch die Professur von Professor Kranz, erforscht gemeinsam mit Professor Grossklags (TU München) und Professorin Mayr (Uni Passau) interdisziplinär, wie Interoperabilität zwischen Online Services am besten in die Tat umgesetzt werden kann.

Die Einführung der DSGVO hat den Begriff der Datenportabilität durch seine gesetzliche Verankerung einem breiten Fachpublikum bekannter gemacht: Seit Mai 2018 haben Konsumenten in der EU demnach das Recht, eine Kopie der persönlichen Daten, die ein Online-Service über sie erhoben hat, von diesem anzufordern (DSGVO, Art.20 (1)) oder können ihn beauftragen, die persönlichen Daten zu einem Online-Service ihrer Wahl zu transferieren, soweit dies technisch möglich ist (DSGVO, Art. 20 (2)). Beide Teilrechte haben – in der Theorie – das Potenzial merklich dazu beizutragen, hohe Lock-In Effekte und Wechselkosten zwischen Online-Services abzusinken und somit Online-Märkten entgegenzuwirken, die gänzlich von einem oder zwei Unternehmen dominiert werden (z.B. Soziale Netzwerke, Suche, Online Karten).

Zwei Jahre nach Inkrafttreten der DSGVO ist der Begriff der Datenportabilität vielen Konsumenten allerdings noch eher fremd. Bestenfalls ist er ihnen im Sinne des ersten Teilrechts, der Service-zu-Nutzer-Datenportabilität (z.B. Google Takeout), bekannt. Das zweite Teilrecht, die Service-zu-Service-Datenportabilität, ist hingegen nur den Wenigsten in der Praxis überhaupt ein Begriff, da eine direkte Übertragung von persönlichen Daten zwischen Online-Services aufgrund einer fehlenden Infrastruktur zur sicheren Datenübermittlung bisher auch nur in Ausnahmefällen durchführbar ist.

Wie der Durchschnittsnutzer in Zukunft leichter sein Recht auf Datenportabilität anwenden kann, in welchen Fällen er motiviert ist, von diesem überhaupt Gebrauch zu machen und wie das Recht auf Datenportabilität im Allgemeinen weiterentwickelt werden kann, – dies ist Teil der multiplen Fragestellungen, denen sich das Team um Professor Kranz (Wirtschaftsinformatik), Professor Grossklags (Informatik) und Professorin Mayr (Psychologie) in Kooperation mit Professor Youngjin Yoo (Entrepreneurship) und Usercentrics GmbH (Industriepartner) widmen.

Am Projekt beteiligte Lehrstühle:

- Professor Johann Kranz, LMU München, Professur für Internet Business und Internet Services
- Professorin Susanne Mayr, Universität Passau, Lehrstuhl für Psychologie mit Schwerpunkt Mensch-Maschine-Interaktion
- Professor Jens Grossklags, TU München, Professur für Cyber Trust

Neben dem Forschungsprojekt zu Datenportabilität wurden acht weitere Forschungsprojekte bayerischer Universitäten aus 30 eingegangenen Forschungsanträgen vom bidt (der Bayerischen Akademie der Wissenschaften) in einem mehrstufigen Begutachtungsverfahren ausgewählt. ///

Stefan Mager



Scannen Sie diesen QR-Code, um bequem auf die **Homepage des bidt** zu gelangen.



Scannen Sie diesen QR-Code, um bequem auf die **Homepage der Professur für IBIS von Prof. Kranz** zu gelangen.



Alle Neuigkeiten und weiteren Informationen zum Start des Datenportabilitäts-Forschungsprojekts sowie den weiteren acht Projekten finden Sie auf den Webseiten des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation (<https://www.bidt.digital/>) oder auf den jeweiligen Lehrstuhl-Webseiten.

**bidt** Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation

## „Pellens + 4“

11. Auflage des interuniversitären DoktorandInnen-Seminars

→ Auf Einladung von Professor Thorsten Sellhorn, Direktor des Instituts für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung (RWP), fand am 7. und 8. Oktober 2019 die nunmehr 11. Auflage des interuniversitären Forschungskolloquiums Pellens + 4 an der Ludwig-Maximilians-Universität in München statt. Es nahmen die Lehrstühle von Professor Bernhard Pellens (Ruhr-Universität Bochum), Professor Joachim Gassen (Humboldt-Universität zu Berlin), Professor Rolf-Uwe Fülbier (Universität Bayreuth) und Professor Nils Crasselt (Bergische Universität Wuppertal) teil.

Im Rahmen des Kolloquiums präsentierten DoktorandInnen aller Lehrstühle aktuelle Forschungsprojekte oder -vorhaben. So stellte Jan-Pelle Kummer vom RWP sein aktuelles Dissertationsprojekt zum Thema „Numerische Präzision von Gewinnprognosen“ vor, für das er wertvolles Feedback erhielt. Pellens + 4 zeichnete sich auch in diesem Jahr wieder durch einen konstruktiven Austausch über diverse Forschungsprojekte aus, welcher häufig auch nach Beendigung des Kolloquiums weiter anhält.

Ein weiterer Teil des ebenfalls sehr gelungenen Rahmenprogramms waren zwei gemeinsame Abendessen sowie eine Führung durch die Altstadt von München, welche auch waschechten Bayern völlig neue Perspektiven und Hintergründe über ihre Heimat vermittelte und großen Anklang fand.

Für den reibungslosen Ablauf des Kolloquiums und das gelungene Rahmenprogramm gebührt insbesondere Frau Claudia Haimerl sowie Frau Kathrin Oberwallner vom RWP großer Dank!

///

Jan-Pelle Kummer

Wir freuen uns schon sehr auf die **12. Auflage** im kommenden Jahr, welche an der **Humboldt-Universität in Berlin** stattfinden wird!

## Forschung am Institut für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft

### Behavioral and social finance

Research at the Institute for Capital Markets and Corporate Finance is primarily concerned with empirical questions in the fields of capital markets and corporate finance. While a vast amount of capital market research deals with the investment behavior of private and institutional investors, research in the field of corporate finance emphasizes the financing and investment behavior of corporations as well as the valuation of companies.

Since empirical questions cannot be fully explained by standard economic theories, behavioral finance applies insights from psychology and sociology in order to learn about the not always rational behavior of market participants on financial markets.

A recently published study by Dr. Désirée-Jessica Pély (with Dr. Henrik Cronqvist) addresses behavioral aspects in corporate finance. In standard corporate finance frameworks, perfectly rational and non-emotional managers make corporate decisions on behalf of rational shareholders. However, over the past two decades, there has been a growing interest in extending such frameworks with novel insights from cognitive psychology, and more recently, social psychology as well as sociology to better understand the human aspect of corporate decision-making behavior. This emerging field has been dubbed Behavioral Corporate Finance. A further extension of behavioral corporate finance is social corporate finance, where managers and shareholders do not make decisions in a vacuum but rather are embedded in a dynamic social environment, which influences their social traits, states, and activities. By examining these social interactions, researchers are able to link inferior decision making to behavioral distortions without directly observing the underlying psychological bias. ///

Reference:

Cronqvist, H., & Pély, D.-J. (2019). Behavioral and Social Corporate Finance. In Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance. <https://oxfordre.com/economics/view/10.1093/acrefore/9780190625979.001.0001/acrefore-9780190625979-e-427>

### Managerial ambiguity harms M&A success and corporate performance\*

Due to practitioners' negative connotations with regard to mergers and acquisitions (M&A), the clear communication of takeover motives is crucial for stakeholders.

However, rather than providing clear objectives, managers tend to use a specific merger rhetoric<sup>1</sup> to “whitewash” an M&A deal and thereby create an ambiguous environment that leads to a lack of investment purpose<sup>2</sup>. For example, stating too many M&A motives leads to inferior takeover and corporate performance.

Claiming many motives is linked to impression management or bullshitting behavior<sup>3</sup> to which less experienced shareholders overreact. Whereas individual investors learn that managers overpromised synergies over the course of the M&A integration phase, institutional investors already see through such behavior before the deal closes, creating arbitrage opportunities for sophisticated investors.

Even though it may seem that managers purposely attempt to misguide investors, this behavior is mostly due to managerial overconfidence. The manager is oftentimes not even aware of the consequences. Specifically, CEOs that oversell M&A are more likely to leave or be subsequently fired. ///

\* This article was published in Exchange News: <https://exchange.com/news>

<sup>1</sup> Merger rhetoric is measured qualitatively and quantitatively using computational linguistics.

<sup>2</sup> Berman, D. K. (2005). Mergers Horror II: the Rhetoric. *The Wall Street Journal*; Jenkins, H. W. J. (1998). Making Sense of Merger Mania. *The Wall Street Journal*; Jensen, M. C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32–42.

<sup>3</sup> Frankfurt, H. On Bullshit. Princeton, NJ: Princeton University Press.

## Forschung am Institut für Markt-orientierte Unternehmensführung

### IMM Study on “Corporate Reputation and the Future Cost of Equity” published in the Journal of Business Research

Dr. Benjamin Pfister, Professor Manfred Schwaiger and Dr. Tobias Morath (Institute for Market-based Management) have published an article on “Corporate Reputation and the Future Cost of Equity” in Germany’s top-ranked journal “Business Research”.

Applying a validated measure of reputation, the article scrutinizes the impact of corporate reputation on cost of equity for a set of German blue-chip companies between 2005 and 2011. The article shows that higher levels of reputation are associated with a lower future cost of equity, which gives proof of the often hypothesized “airbag function” of corporate reputation. While reputation improvements may take considerable time to cause effects, reputational damages lead to a significant immediate increase in the cost of equity within 6 months. The findings of the study are interpreted against the backdrop of previous studies, offering several explanations for diverging results.

### Publication of Dr. Nicole Heß on Personalized Advertising in Public Environments

Dr. Nicole Heß (Institute for Market-based Management) together with Dr. Corinne Kelley (University of Kentucky), Professor Maura Scott, Professor Martin Mende (Florida State University) and Professor Jan H. Schumann (University of Passau) has published an article in the renowned “Journal of Retailing” (VHB3: A) entitled “Getting Personal in Public!? How Consumers Respond to Public Personalized Advertising in Retail Stores”.

Consumers are accustomed to personalized advertising on digital devices and online, but how do they react when they are targeted with personalized advertising offline, in physical retail stores? The article deals with this question and shows when and why social presence and configurations of ad-self-congruity affect consumer responses to public personalized advertising negatively or positively. The study reveals that (negative/positive) consumer responses are influenced by a new typology of four distinct ad-self-congruity configurations (i.e., threatening ad-self-(in)congruity vs. bolstering ad-self-(in)congruity). Uncovering contingency factors of the effectiveness of public personalized ads (i.e., social presence and distinct configurations of ad-self-congruity), the results show that personalization in public diminishes favorable consumer response to threatening self-congruent ads; this effect is driven by consumer-perceived embarrassment. In contrast, bolstering self-congruent ads translate into positive consumer response with social presence; this effect is driven by consumer-perceived flattery. Taken together, the results provide insights into how public personalized ads influence consumers via the interplay of personalization, social presence, varying advertising appeals and distinct configurations of ad-self-congruity, thus providing meaningful implications on how to effectively implement personalization technologies in retailing. ///

Nicole Heß & Niels Hitz



## 12 Millionen Euro für die Erforschung der Unternehmenstransparenz

→ Erstmals hat die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), die wissenschaftliche Exzellenz fördert und Gelder für die erkenntnisorientierte Forschung vergibt, mit dem Projekt „Accounting for Transparency“ einen Sonderforschungsbereich (SFB) mit einem betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt bewilligt. Er startete im Juli 2019 und ist zunächst für vier Jahre bewilligt. Das Förderungsvolumen beträgt rund 12 Mio. Euro. An dem SFB sind neben der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) insgesamt sieben weitere Hochschulen beteiligt: die Universität Paderborn, die Humboldt-Universität zu Berlin und die Universität Mannheim sowie die European School of Management and Technology Berlin, die Frankfurt School of Finance and Management, die Goethe-Universität Frankfurt und die WHU – Otto Beisheim School of Management.

In diesem Verbund wird ein Team aus über 80 WissenschaftlerInnen untersuchen, wie das Rechnungswesen und die Besteuerung die Transparenz von Unternehmen beeinflussen und wie sich Regulierungen und Unternehmenstransparenz auf Wirtschaft und Gesellschaft auswirken.

Von Seiten der LMU sind Professorin Deborah Schanz (Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre), Professor Christian Hofmann (Institut für Unternehmensrechnung und Controlling) und Professor Thorsten Sellhorn (Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung) als Principal Investigators (PI) sowie mehrere HabilitandInnen und DoktorandInnen der jeweiligen Institute an dem standortübergreifenden Forschungsprojekt beteiligt. Ihre Projekte beschäftigen sich mit der Komplexität von Steuersystemen, dem Einfluss von Regulierung auf die Organisationsgestaltung, der Rolle von Unsicherheit und Lerneffekten sowie mit den realwirtschaftlichen Effekten von Transparenz.

Professorin Deborah Schanz, PI und Mitglied des Executive Boards des SFB, betont: „Der Sonderforschungsbereich ‚Accounting for Transparency‘ soll letztendlich dazu beitragen, sinnvolle Regeln zur Unternehmenstransparenz und deren Grenzen zu entwickeln. Damit werden die Forschungsarbeiten einen wichtigen Beitrag zum Vertrauen in Wirtschaft und Politik leisten.“ ///

Michael Sixt



## COVID-19 und Digitalisierungsprogramme in deutschen Unternehmen - Bremsklotz oder Brandbeschleuniger?

→ Die aktuelle COVID-19-Pandemie trifft Unternehmen in Deutschland über alle Branchen hinweg auf vielfältige Weise. Als Reaktion auf die Auswirkungen dieser Pandemie wird häufig das Stichwort „Digitalisierung“ diskutiert. Auf welche Art und Weise aber beeinflusst die Pandemie die Digitalisierungsprogramme von Unternehmen, sind sie Bremsklotz oder Brandbeschleuniger? Auf der einen Seite gibt es starke Anzeichen dafür, dass COVID-19 und die damit verbundenen Gegenmaßnahmen als Beschleuniger für die Digitalisierung wirken. MitarbeiterInnen können oder müssen vermehrt aus dem Home-Office arbeiten, weshalb interne Prozesse, Arbeitsweisen und Kollaborationsformen digitalisiert werden müssen. Auch können in manchen Branchen Produkte und Dienstleistungen nicht mehr in physischer Form erbracht werden, bzw. die Nachfrage für diese physischen Produkte und Dienste ist stark eingebrochen. Als Reaktion darauf versuchen Unternehmen, ihr bestehendes Marktangebot zu digitalisieren oder auch um neue digitale Produkte und Dienste zu erweitern. Auf der anderen Seite wurden jedoch auch viele Unternehmen durch die Auswirkungen der Pandemie in eine (teilweise existenzielle) Krise gestürzt, beispielsweise in den Bereichen Tourismus und Kultur. Diese Unternehmen müssen nun mit deutlich gesunkenen Einnahmen auskommen und sehen sich dementsprechend zu einschneidenden Einsparungsmaßnahmen gezwungen. Diese Einsparungen können auch geplante Investitionen in Digitalisierungsprogramme betreffen, was eher für eine Verlangsamung der Digitalisierung durch die COVID-19-Pandemie sprechen würde.

Welche Auswirkungen hat COVID-19 nun bisher auf die Digitalisierungsaktivitäten von Unternehmen? Und wie schätzen diese die kommenden 12 Monate ein? Diese Fragen haben wir im Rahmen einer Studie am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, Lehrstuhl Professor Thomas Hess, im Juli 2020 an Unternehmen in Deutschland gestellt. Auf eine Online Umfrage haben wir Antworten von 122 Unternehmen verschiedener Branchen und Größenordnungen erhalten und deskriptiv ausgewertet. Die Ergebnisse helfen uns, zu verstehen, wie sich die Pandemie auf Digitalisierungsprogramme auswirkt und welche Faktoren eher zu einer Ausweitung und welche eher zu einer Reduktion der Digitalisierungsaktivitäten führen könnten.

### Vier Thesen fassen unsere Ergebnisse bisher zusammen:

**1. COVID-19 hat der Digitalisierung in manchen Unternehmen einen Dämpfer verpasst, doch der Trend zu mehr Digitalisierung ist ungebrochen.** In einigen Unternehmen hat die aktuelle Situation den Digitalisierungsaktivitäten eher An Schub gegeben. Über alle Aspekte der Transformation der Wertschöpfung (Digitalisierung der Geschäftsprozesse, Produkte/Dienstleistung/Kundenschnittstellen, Geschäftsmodelle) hinweg zeigt sich, dass die befragten Unternehmen ihre Digitalisierungsprogramme eher ausbauen als reduzieren wollen. Des Weiteren wird deutlich, dass in Zukunft sogar noch eine Ausweitung der Aktivitäten vorgesehen ist. Ein ähnliches Gesamtbild ergibt sich bei der Schaffung der Voraussetzung für die digitale Transformation (Anpassung der IT-Infrastruktur, Organisationsentwicklung, Transformations-Governance). Auch hier überwiegt eine, in Zukunft eher noch gesteigerte, Ausweitung der Aktivitäten.

**2. Der Fokus verlagert sich vom Schaffen von Voraussetzungen auf die Veränderung der Wertschöpfung.** Auch wenn unterstützende Digitalisierungsaktivitäten weiterhin einen hohen Stellenwert haben werden, investieren Unternehmen nun auch verstärkt in wertschöpfungsnahe Projekte. Dies kann zum einen daran liegen, dass viele Unternehmen in den letzten Jahren die Voraussetzung für die digitale Transformation (mühsam) geschaffen haben und nun davon profitieren wollen und können. Zum anderen kann es sein, dass Unternehmen in der aktuell angespannten wirtschaftlichen Situation verstärkt in Projekte investieren, die zeitnah einen direkten und greifbaren Nutzen bringen.

**3. Wer optimistischer in die Zukunft blickt, investiert auch mehr in die Digitalisierung der Wertschöpfung.** Ob Unternehmen sich zu Einsparungen im Bereich ihrer Digitalisierungsprogramme gezwungen sehen, hängt offenbar vor allem davon ab, wie die längerfristigen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beurteilt werden. Nehmen Unternehmen die aktuelle Situation eher als kurzfristiges Problem wahr, veranlasst sie das nicht zu einer Reduktion ihrer Digitalisierungsprogramme. Antizipieren sie jedoch eine längerfristige Krise, nehmen sie auch eher Einschnitte bei der Digitalisierung der Wertschöpfung vor (Abbildung 1).

**4. Entgegen unseren Erwartungen sehen sich große Unternehmen durch COVID-19 eher gezwungen, die Digitalisierung ihrer Produkte & Prozesse zurückzustellen als kleine und mittlere Unternehmen (KMUs)** (Abbildung 2). Eventuell lässt sich dies dadurch erklären, dass KMUs bisher zwar negativer von den Folgen der Pandemie betroffen sind, jedoch trotzdem optimistischer in die Zukunft sehen. Vergleichen wir diese Gruppen, zeigt sich, dass KMUs die bisherigen Auswirkungen von Corona negativer einschätzen als große Unternehmen. 57% der KMUs bewerten die Auswirkungen als (sehr) negativ, was nur 49% der großen Unternehmen genauso sehen. Dieses Bild dreht sich allerdings bei der Einschätzung der zukünftigen Auswirkungen. Hier gehen nur 39% der KMUs von negativen Auswirkungen aus, während es bei den größeren Unternehmen noch 45% sind.

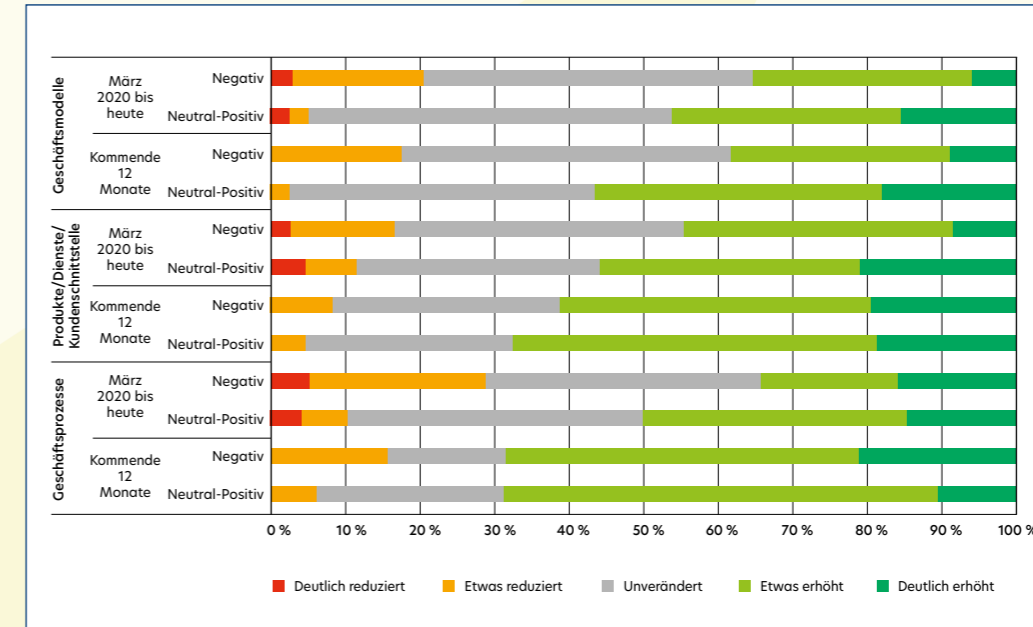


Abbildung 1: Veränderung der Digitalisierungsaktivitäten (Vergleich zwischen negativem bzw. neutral-positivem Ausblick) in drei Themenbereichen: Geschäftsmodelle, Geschäftsprozesse und Produkte/Dienste/Kundenschnittstelle in den Zeiträumen „März 2020 bis heute“ und „Kommende 12 Monate“.

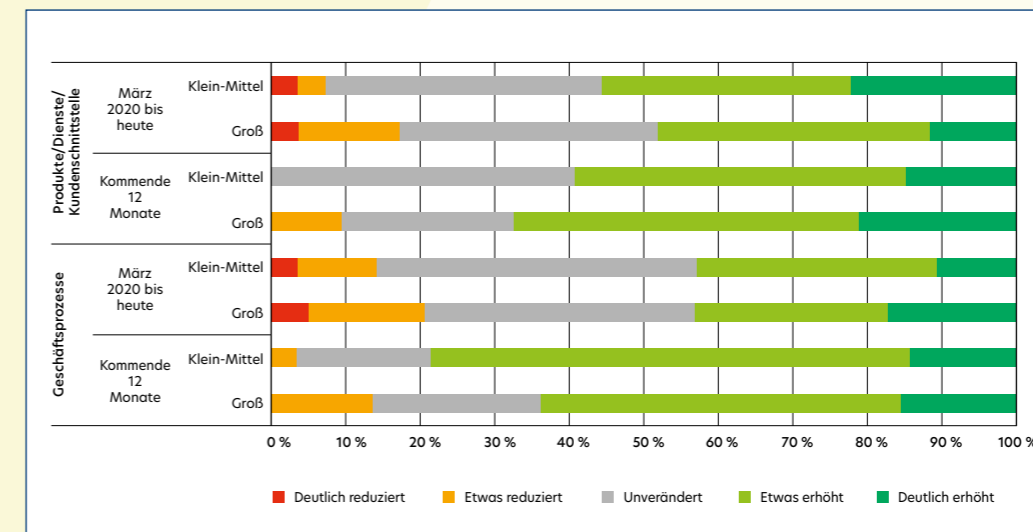


Abbildung 2: Veränderung im Bereich Produkte & Prozesse (Vergleich nach Unternehmensgröße) in zwei Themenbereichen: Geschäftsprozesse und Produkte/Dienste/Kundenschnittstelle in den Zeiträumen „März 2020 bis heute“ und „Kommende 12 Monate“.

Welche langfristigen Folgen die COVID-19-Pandemie auf die Digitalisierungsprogramme deutscher Unternehmen hat, wird sich wohl erst in den nächsten Monaten oder Jahren genauer bestimmen lassen. Nichtsdestotrotz bietet unsere Studie erste empirisch fundierte Anhaltspunkte über mögliche Auswirkungen und die Bedeutung verschiedener Kontextfaktoren.

Diese Studie ist auf Unternehmen in Deutschland beschränkt. Ergebnisse aus anderen Ländern, die stärker oder weniger stark von COVID-19 betroffen sind und deren Regierungen mit mehr oder weniger restriktiven Maßnahmen auf die Pandemie reagieren, könnten entsprechend anders ausfallen. Des Weiteren könnten sich die Erwartungen und Einschätzungen der Unternehmen ändern, wenn die Dauer und Auswirkungen der Pandemie besser abzuschätzen sind. Vertiefende Forschung könnte darüber hinaus untersuchen, wie es Un-

ternehmen gelingt, negative wirtschaftliche Auswirkungen durch gezielte Digitalisierungsaktivitäten zu mindern. Eine spannende weiterführende Forschungsfrage ist auch, wie und ob Unternehmen in Zeiten der Krise und den damit verbundenen Einsparungen langfristige Digitalisierungsprogramme weiterverfolgen oder sogar ausweiten können. ///

Philipp Barthel & Thomas Hess



## Risikomanagement und Versicherbarkeit von Pandemierisiken und den Erfahrungen aus der Corona-Krise

Untersuchung von Professor Andreas Richter und Hon.-Professor Thomas Wilson

→ Bereits vor dem Auftreten des Corona-Virus analysierten Versicherungsunternehmen in jährlichen Stress-tests mögliche Auswirkungen einer Epidemie mithilfe von historischen Szenarien, die sich u.a. an den Folgen von SARS im Jahr 2002 und der Spanischen Grippe im Jahr 1918 orientierten. Dadurch war die Versicherungsindustrie sowohl auf den Einbruch der Finanzmärkte als auch auf die Auswirkungen auf die Lebens-, Renten- und Krankenversicherung infolge der Corona-Pandemie gut vorbereitet. In einzelnen Bereichen der sogenannten Schaden- und Unfallversicherung, insbesondere bei den Betriebsschließungsversicherungen, wurde die Branche allerdings durch das potenzielle Ausmaß der Schäden insofern überrascht, als unerwartete Unklarheiten bezüglich der Auslegung vieler Verträge zu Kontroversen führten.

Pandemiegefahren stellen massive Kumulrisiken dar: Wenn Policen im Portfolio eines Versicherungsunternehmens Betriebsschließungen oder Veranstaltungsabsagen infolge einer Pandemie decken, kann dies zu einer starken Häufung von Schadensfällen führen. Im Gegensatz zu vielen anderen Kumulrisiken, wie insbesondere aus Naturkatastrophen, ist bei Pandemierisiken aber keine regionale Diversifikation möglich, da eine Pandemie per Definition ein globales Ereignis darstellt. Ein weiteres zentrales Problem bei der Versicherung von Pandemiegefahren stellt das sogenannte moralische Risiko dar: Zum einen wird es z.B. einem Veranstalter leichter fallen, ein Event abzusagen, wenn der daraus entstehende Schaden zumindest teilweise durch einen Versicherungsvertrag gedeckt ist. Als z.B. Anfang April das diesjährige Tennisturnier in Wimbledon abgesagt wurde, während die French Open nur verschoben wurden, mag die Tatsache eine Rolle gespielt haben, dass Wimbledon im Gegensatz zu den French Open recht umfangreich gegen das Ausfallrisiko versichert war.

Zum anderen kann Versicherungsschutz durchaus auch eine Rolle spielen, wenn politische Entscheidungsträger Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung vorgeben. Wenn sie davon ausgehen, dass die finanziellen Folgen eines Lockdowns in großem Umfang von der Versicherungswirtschaft getragen werden, wird dies u.U. die Akzeptanz gegenüber entsprechenden Maßnahmen erhöhen, aber eben auch den Umfang notwendiger finanzieller Unterstützung durch den Staat im Falle flächendeckender Betriebsschließungen reduzieren.

Das stark ausgeprägte Kumulrisiko und die skizzierten Schwierigkeiten mit moralischem Risiko führen zu dem Schluss, dass die finanziellen Konsequenzen einer Pandemie in Gänze in privaten Versicherungsmärkten nicht abgesichert werden können, sondern dass allenfalls Teilrisiken versicherbar sind. Als mögliche Lösungsansätze werden deshalb unterschiedliche Formen

von Public Private Partnerships diskutiert, also Lösungen, die staatliche und private Ressourcen kombinieren. Zur Finanzierung der Absicherung können in diesem Zusammenhang unter anderem sogenannte Katastrophenanleihen beitragen, die einen Risikotransfer über den Kapitalmarkt ermöglichen.



Darüber hinaus müssen Versicherungsunternehmen durch ein umfassendes Risikomanagement Resilienz aufbauen, um auch in ihrem Ausmaß unvorhergesehene und unvorhersehbare Krisen gut zu überstehen. Die eingangs beschriebenen Szenarioanalysen helfen im Rahmen des Risikomanagementprozesses, Häufungspotenziale korrekt einzuschätzen. Wie die Erfahrungen mit Betriebsschließungsversicherungen gezeigt haben, sind außerdem präzise Formulierungen beim Zeichnen von Versicherungsrisiken wichtig, um sicherzustellen, dass nur versicherbare und entsprechend dem Risikoappetit des Managements akzeptable Risiken übernommen werden. Der Aufbau von Resilienz durch das Management von Kumulrisiken kann so in Kombination mit geeigneten Notfallplänen auch in schwierigen Zeiten die Solvabilität und Liquidität von Versicherungsunternehmen sichern. ///

Andreas Richter & Thomas C. Wilson

Der Beitrag „Covid-19: Implications for Insurer Risk Management and the Insurability of Pandemic Risk“ von Andreas Richter und Thomas C. Wilson erschien im *Geneva Risk and Insurance Review*, 2020, vol. 45 (2).

Foto: © DR pics/Adobe Stock

## Wie das Coronavirus betriebliche Steuerungs- und Kontrollsysteme verändert und dessen Konsequenzen für MitarbeiterInnen

→ Studien zufolge wird die Möglichkeit des Home-Office in Deutschland bisher selten genutzt. Die Gründe dafür sind vielschichtig, liegen aber vor allem in eingeschränkten Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten, interdependenten Tätigkeiten sowie dem Abhandkommen positiver Teameffekte. Der Ausbruch des Coronavirus und die damit einhergehende Notwendigkeit, die meisten Tätigkeiten ins Home-Office zu verlagern, stellen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen aktuell vor große Herausforderungen, bieten möglicherweise aber auch eine große Chance, da bisherige Argumente für und gegen Home-Office in der Corona-Krise keine Rolle spielen.

Im Rahmen eines langfristigen Forschungsprojekts möchte das Institut für Unternehmensrechnung und Controlling die kurz- und langfristigen Folgen des Coronavirus auf betriebliche Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie deren Konsequenzen für ArbeitnehmerInnen und Unternehmen untersuchen. Studien zeigen, dass Unternehmen eine Vielzahl an Steuerungs- und Kontrollmechanismen einsetzen und kombinieren, die sich in vier Kategorien klassifizieren lassen: Handlungssteuerung, Ergebnissteuerung, personale Steuerung und kulturelle Kontrolle. Durch den Zwang zum Home-Office wird insbesondere die Handlungssteuerung, die zugleich die direkteste Steuerungsmöglichkeit darstellt, für die Unternehmen eingeschränkt. Darüber hinaus zeichnen sich bisherige Studien zum Thema Home-Office dadurch aus, dass die Teilnehmer oftmals freiwillig eine Home-Office-Option nutzen und in der Regel wenig interdependente Tätigkeiten ausführen. Der nun erfolgte externe Schock mit einem Zwang zum Home-Office bietet ein einmaliges Umfeld, um Veränderungen von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten sowie deren Folgen für MitarbeiterInnen und Vorgesetzte zu betrachten und so einen wichtigen Beitrag für die Unternehmenspraxis zu leisten.

Zu den TeilnehmerInnen an unserer Studie gehören u.a. Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich, dem Handel, dem Anlagenbau sowie der Wirtschaftsprüfung. Wir führten zunächst Interviews mit Verantwortlichen aus dem Controlling der jeweiligen Unternehmen durch, um ein

Verständnis für bisherige Steuerungs- und Kontrollsysteme und die Veränderungen im Rahmen der Corona-Krise zu erhalten. Dabei konnten wir bereits einige interessante Erkenntnisse gewinnen: Die Unternehmen unterscheiden sich stark in dem Einsatz und der Kombination der Steuerungs- und Kontrollinstrumente zur MitarbeiterInnenführung. Das Home-Office wurde vor der Corona-Krise von zahlreichen Unternehmen kritisch betrachtet, jedoch bestätigten uns alle Unternehmen, dass sie nun offener gegenüber Home-Office eingestellt sind. Die interviewten Führungskräfte sahen keine Verschlechterung der Qualität von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen durch die Corona-Krise und die damit verbundene Arbeitsweise. Gleichwohl erachteten sie die Führung der MitarbeiterInnen als aufwendiger. Darüber hinaus stufte die Mehrheit der Unternehmen die kulturelle Steuerung als Basis ihrer Steuerungs- und Kontrollsysteme ein. Durch die Corona-Krise sahen einige Führungskräfte eine Verringerung des Zusammengehörigkeitsgefühls ihrer MitarbeiterInnen. Dies legt nahe, dass sich Elemente der kulturellen Steuerung im Zeitablauf verändern und es einer regelmäßigen Investition in diese bedarf, um ihre Wirksamkeit sicherzustellen. Außerdem betonten mehrere Führungskräfte die Wichtigkeit der formellen Handlungssteuerung. Hierzu gehört z.B. die klare Definition von Aufgaben sowie Prozessen zur Aufgabenerfüllung. Die MitarbeiterInnen waren hierdurch auch ohne physische oder informelle Abstimmungen im Home-Office mit ihren Aufgaben und den zugrundeliegenden Prozessen vertraut. Letztlich sahen alle teilnehmenden Unternehmen keine wesentlichen kurzfristigen Veränderungen im Einsatz von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten. Jedoch hoben die Führungskräfte die Wichtigkeit einzelner Elemente hervor, um die Krise erfolgreich meistern zu können.

Auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews werden wir in einem nächsten Schritt einen Fragebogen erarbeiten, welchen wir anschließend an eine repräsentative Stichprobe von MitarbeiterInnen der teilnehmenden Unternehmen versenden werden. Hiermit wollen wir die Zusammensetzung der Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie die

kurz- und langfristigen Folgen der Veränderungen untersuchen. Ein Jahr nach der ersten Umfrage werden an den gleichen Personenkreis erneut Fragebögen versendet, um nachhaltige Veränderungen durch die Corona-Krise zu ermitteln.

Ziel der Studie wird es sein, deskriptiv Veränderungen sowohl im organisationalen als auch im psychologischen Kontext zu erfassen. Zudem zielt die Studie darauf ab, ein besseres Verständnis zu den substitutiven bzw. komplementären Zusammenhängen zwischen den einzelnen Steuerungselementen sowie deren Wirkungszusammenhängen zu gewinnen. Zu guter Letzt leistet die Studie einen wichtigen Beitrag zur Identifikation von Lernpotenzialen für zukünftige Krisen. ///

Konstantin Flassak, Nina Schwaiger & Martin Viehweger

Azubis und Corona:

## Der Einfluss von Konjunkturerwartungen auf die betriebliche Nachfrage nach Auszubildenden

Eine neue Studie der LMU in Zusammenarbeit mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zeigt, dass Konjunkturerwartungen ein wichtiger Treiber der betrieblichen Nachfrage nach Auszubildenden sind. Eine empirische Analyse basierend auf Daten der dualen Berufsausbildung von 2007 bis 2019 sowie aktuellen Konjunkturindikatoren des ifo Instituts kommt zum Schluss, dass die betriebliche Nachfrage nach Auszubildenden in diesem Jahr aufgrund der Corona-Krise im Vergleich zum Vorjahr um rund -8% (46.000 Ausbildungsplätze) zurückgehen wird.

### Betriebe bilden auch aus ökonomischen Gründen (nicht) aus

Viele deutsche Betriebe investieren beträchtliche Summen in die Berufsausbildung, im Durchschnitt netto 16.000 Euro für jede dreijährige, und sogar rund 34.000 Euro für jede dreieinhalbjährige Ausbildungsstelle (Schönfeld et al. 2020). Sie tun dies vor allem mit Blick auf die Zukunft, weil passende Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt insbesondere für Großbetriebe oft nicht in ausreichender Zahl verfügbar sind. Während in Zeiten der Hochkonjunktur aus diesem Grund viele Auszubildende entstehen und Betriebe – wie beispielsweise in den letzten Jahren in Bayern – ihre Ausbildungsplätze teilweise gar nicht erst besetzen können, geht die Nachfrage in Krisenzeiten jedoch stark zurück. Einerseits führt Unsicherheit über den zukünftigen Geschäftsverlauf dazu, dass Betriebe mit einem geringeren zukünftigen Fachkräftebedarf rechnen. Zusätzlich kommt hinzu, dass Auszubildende während einer Krise ihre Aufgaben vermehrt nur zu Übungszwecken ausführen und die Ausbildung aufgrund fehlender Erträge aus produktiver Arbeit noch teurer wird. Betriebe, die aufgrund von Konjunkturschwankungen in finanzielle Engpässe geraten, müssen ihre Ausbildungstätigkeit entsprechend aus Kostengründen reduzieren oder ganz aufgeben. Obwohl die Konjunkturerwartungen der Betriebe folglich eine zentrale Rolle bei der Bestimmung der betrieblichen Nachfrage nach Auszubildenden spielen, existieren bisher jedoch kaum Studien zu deren Effekten auf den Ausbildungsmarkt. Ein zentraler Vorteil von Konjunkturerwartungsdaten ist zudem, dass diese zeitnah verfügbar sind, und somit kurzfristige Vorhersagen ermöglichen.<sup>1</sup>

### Einfluss von Konjunkturerwartungen auf die Nachfrage nach Auszubildenden

In einer aktuellen Studie (Muehleemann et al., 2020a) legen wir eine erste Analyse der momentanen Krisenauswirkungen auf Grundlage ebensolcher Konjunkturerwartungsdaten vor. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der betrieblichen Nachfrage nach Auszubildenden, des ifo Geschäftsklimaindexes und des ifo Beschäftigungsbarometers, im Mittel des jeweiligen zweiten Quartals. Beide ifo Konjunkturindikatoren bilden monatlich die

Konjunktur- und Beschäftigungserwartungen wichtiger Teile der deutschen Wirtschaft ab.

Auf dieser Datengrundlage analysieren wir den Einfluss von Konjunkturerwartungen auf die betriebliche Nachfrage nach Auszubildenden. Abbildung 2 zeigt den geschätzten partiellen Effekt für den Zeitraum 2007 bis 2019 und unsere Vorhersage für das Jahr 2020, basierend auf Daten bis einschließlich Juni 2020.<sup>2</sup> Die Resultate weisen auf einen Corona-bedingten Nachfragerückgang von -8,1% hin (95% Konfidenzintervall: +/-2,2%), oder rund 46.000 Ausbildungsstellen. Der zu erwartende Effekt der Corona-Krise wäre also quantitativ größer als der der Finanzkrise in den Jahren 2008/2009. Die Ergebnisse lassen sich jedoch nicht direkt auf die Zahl der Ausbildungsverträge übertragen, da in den Jahren 2018 und 2019 jeweils mehr als 50.000 der bei der Bundesagentur für Arbeit registrierten Ausbildungsstellen nicht besetzt werden konnten. Zeitgleich kann die Corona-Krise natürlich auch dazu führen, dass viele Jugendliche in diesem Jahr, beispielsweise aus Sorge um schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt, eine vollschulische Alternative anstelle einer Berufsausbildung wählen. Basierend auf den Erfahrungen der letzten Jahre schätzen wir einen konjunkturbedingten Rückgang der dualen Ausbildungsverträge von rund -6% (entspricht ca. 30.000 Ausbildungsstellen; 95% Konfidenzintervall: +/-1,5%). Jedoch ist zu berücksichtigen, dass in diesem Jahr das Angebot an ausbildungsinteressierten Jugendlichen nicht nur wegen der Corona-Krise, sondern auch aus demografischen Gründen rückläufig ist. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht führt der Rückgang an Ausbildungsplätzen in der Zukunft zu einer geringeren Zahl an verfügbaren Fachkräften, die spätestens beim nächsten Konjunkturaufschwung wieder benötigt werden. Von den Auswirkungen auf individuelle Berufsbiografien ganz zu schweigen.

### Kann eine Corona-Prämie helfen?

Die Bundesregierung hat bereits ein Maßnahmenpaket auf den Weg gebracht, um den negativen Folgen der Corona-Krise entgegenzuwirken. Ausbildungsbetriebe bekommen 2.000 Euro je Ausbildungsplatz, wenn sie ihr Niveau aus dem Vorjahr halten, und sogar 3.000 Euro für jeden zusätzlich abgeschlossenen Ausbildungsver-

<sup>1</sup> Die marginalen Effekte basieren auf einem First-Difference-Regressionmodell auf Bundeslandebene für den Zeitraum 2007 – 2019 (siehe Muehleemann et al., 2020).

<sup>2</sup> Alternativ können verschiedene Szenarien basierend auf Experten-schätzungen durchgespielt werden. Solche Vorhersagen variierten jedoch sehr stark (von -2,8% bis +11,2%), was zu einer entsprechend großen Streuung in den Vorhersagen zum Ausbildungsmarkt führt (Maier 2020).

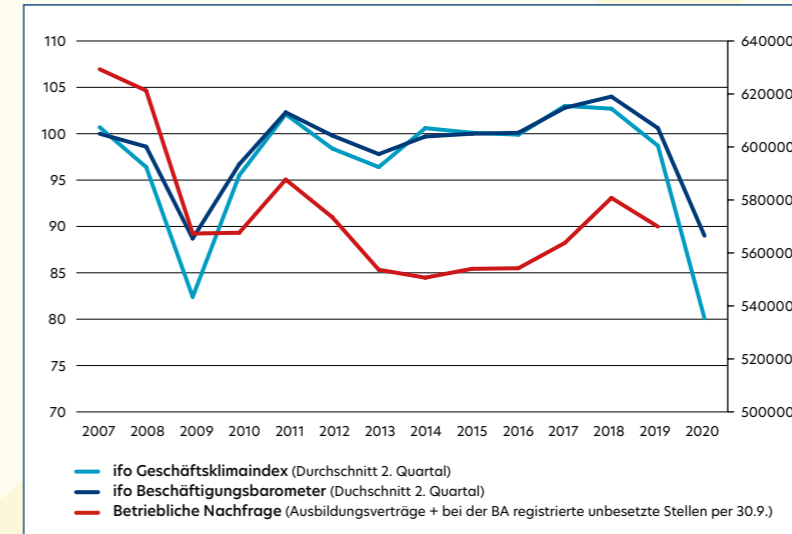


Abbildung 1: ifo Geschäftsklimaindex und ifo Beschäftigungsbarometer (2. Quartal 2007 bis 2. Quartal 2020) und die Nachfrage nach Auszubildenden (2007 – 2019).<sup>3</sup>

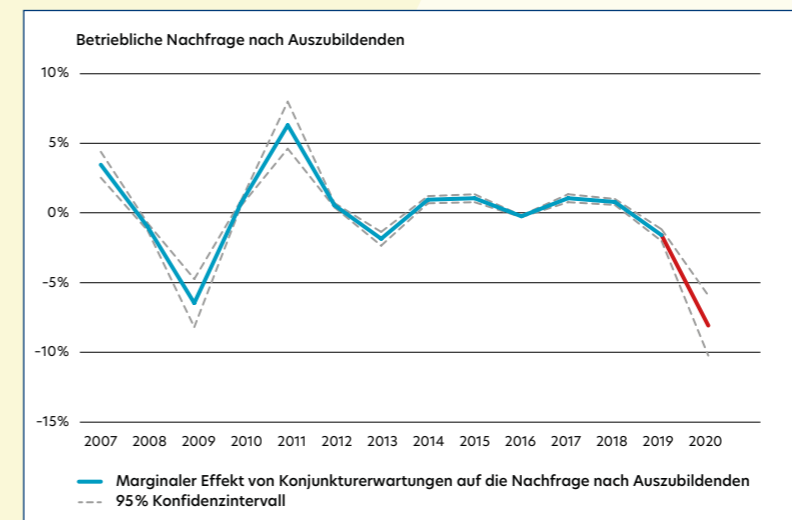


Abbildung 2: Marginale Effekte des ifo Geschäftsklimaindexes auf die betriebliche Nachfrage nach Auszubildenden.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Datenquelle: Bundesagentur für Arbeit (BA), ifo Institut München, adaptiert von Muehleemann et al. (2020a).

<sup>4</sup> Adaptiert von Muehleemann et al. (2020a).

trag. Betriebe, die Auszubildende von jenen Betrieben übernehmen, die Insolvenz anmelden mussten, erhalten weitere 3.000 Euro pro aufgenommenem Auszubildenden. Zusätzlich ist eine Förderung von 75% der Bruttoausbildungsvergütung für Betriebe vorgesehen, die für Auszubildende und deren AusbilderInnen keine Kurzarbeit beantragen. Solche Subventionen können zu Mitnahmeeffekten führen, da ein Teil der Ausbildungsbetriebe auch ohne staatliche Unterstützung ihr Verhalten nicht verändert hätte. Zudem ist der Nutzen fraglich. Die Corona-Prämie deckt für viele Betriebe nur einen Bruchteil der durchschnittlichen Nettokosten eines Auszubildenden und ein Blick in die Vergangenheit lässt vermuten, dass eine so breit angelegte und in ihrem Umfang relativ geringe Fördermaßnahme wenig effektiv ist. Zwischen 2008 und 2010 – also zu Zeiten der letzten Finanzkrise – wurde Betrieben, welche för-

derbedürftige BewerberInnen (z.B. AltbewerberInnen) einstellten, zwischen 4.000 Euro und 6.000 Euro an Beihilfe gezahlt. Ein Evaluationsbericht (BMAS 2013) stellte anschließend jedoch fest, dass die Subventionen trotz hoher Ausgaben nicht zu mehr Ausbildungsverträgen führten. Eine vielversprechendere Maßnahme, potenziell kostengünstiger und effektiver, könnte beispielsweise eine Flexibilisierung der Ausbildungsorganisation sein (vgl. Muehleemann et al. 2020b). Da viele Betriebe in Deutschland vorwiegend zur Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs ausbilden, ist jedoch vor allem entscheidend, wie schnell sich die Konjunkturerwartungen in nächster Zeit wieder aufhellen. ///

Samuel Muehleemann & Bernhard Wittek



### Literatur:

- BMAS (2013). Forschungsbericht Arbeitsmarkt Nr. 438. Begleitforschung „Auswirkungen des Ausbildungsbonus auf den Ausbildungsmarkt und die öffentlichen Haushalte“. Abschlussbericht.
- Maier, T. (2020). Auswirkungen der „Corona-Krise“ auf die duale Berufsausbildung: Risiken, Konsequenzen und Handlungsnotwendigkeiten. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Muehleemann, S., H. Pfeifer & B. Wittek (2020a). The effect of business cycle expectations on the German apprenticeship market: Estimating the impact of Covid-19. Empirical Research in Vocational Education and Training, 12(8), 1–30.
- Muehleemann, S., H. Pfeifer & B. Wittek (2020b). Auswirkungen der Corona-Krise auf den Ausbildungsstellenmarkt: Was die Politik tun kann. Ifo Schnelldienst 9/2020, 73. Jg., 19–21.
- Schönfeld, G., Wenzelmann, F., Pfeifer, H., Risius, P., & Wehner, C. (2020). Ausbildung in Deutschland – eine Investition gegen den Fachkräftemangel. BIBBReport, 1, 2020.



## Wie beeinflussen sich Arbeit und Privatleben während der Corona-Pandemie?

→ Viele Beschäftigte arbeiten durch die aktuelle Situation bedingt erzwungenermaßen von zu Hause. Für viele fällt die tägliche Fahrt ins Büro weg, der Arbeitsplatz ist nur wenige Meter vom Bett entfernt, die Kinder laufen um den Schreibtisch, und statt mit den KollegInnen essen viele nun mit der Familie zu Mittag. Kurz gesagt, die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmt; viele Beschäftigte erleben seit der Corona-Krise deutlich intensivere Übergänge zwischen beruflichen und privaten Rollen. Diese Veränderungen werden von der Gesellschaft und den Medien sehr gemischt bewertet. Professorin Manuela Rousseau bemängelt in einer Kolumne der Wirtschaftswoche (Heft 20/2020, S. 95), dass „ohne klare Grenzen zwischen Arbeit und Zuhause [...] die Intimität und Geborgenheit des privaten Rückzugsorts verloren“ gehen und die „vermeintlich wachsende Produktivität im Homeoffice [...] eine Illusion sei“. So manche können der Lage jedoch auch Positives abgewinnen. So geben etwa zwei Drittel der Befragten in einer Studie der DAK-Krankenkasse an, dass sie durch das Homeoffice Arbeit und Familie besser miteinander vereinbaren können.

Um die Auswirkungen der Grenzverschmimmung zu untersuchen, hat das Institut für Personalwirtschaft die Studie „Leben und Arbeiten in Zeiten von COVID-19“ durchgeführt. Über ein Zufallsverfahren (eine sogenannte „Random-Walk“-Ansprache) wurden Mitte Mai 5.000 Münchener Haushalte eingeladen, um an zwei zeitlich auseinanderliegenden Befragungen teilzunehmen. Mit etwa 580 teilnehmenden Haushalten konnte eine gute Rücklaufquote erzielt werden. Durch die Studie möchten wir verstehen, i) inwiefern sich Arbeit und Privatleben gegenseitig bereichern und beeinträchtigen, und ii) wie Paare gemeinsam die Abgrenzung zwischen Arbeit und Familie handhaben. Des Weiteren haben wir die Zufriedenheit mit unterschiedlichen Bereichen

des Lebens, Produktivität und Merkmale der Arbeitsorganisation erhoben. Um die jeweilige Situation zu berücksichtigen, wurden auch Kontextfaktoren erfragt.

Frühere Studien haben bereits wichtige Erkenntnisse über die verschwimmende Grenze zwischen Arbeit und Privatleben gewonnen. Durch die aktuelle Situation arbeiten jedoch viele Personen im Homeoffice, die dies zuvor nicht in Erwägung gezogen haben oder denen es nicht gestattet war, von zu Hause zu arbeiten. Die aktuelle Situation erweist sich somit als Testfall, mit dem zumindest einige „Selbstselektionsprobleme“ gelöst werden können. Weitere Vorteile der erhobenen Daten sind i) zwei zeitlich auseinanderliegende Befragungszeitpunkte, ii) die Befragung mehrerer Haushaltsmitglieder, und iii) eine deutlich diversere und damit auch repräsentativere Stichprobe.

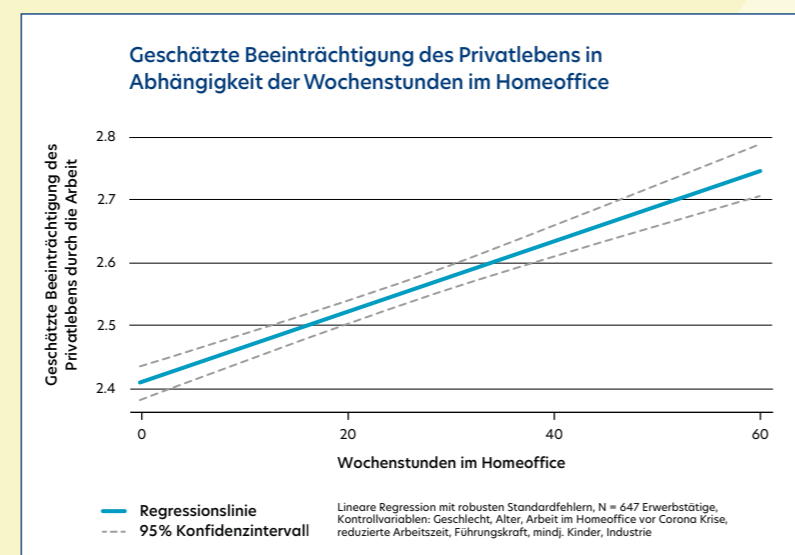


Foto: © Jürgen Föllchle / Adobe Stock

Wie vermutet zeigen unsere vorläufigen Ergebnisse, dass die Corona-Krise die Arbeitsbedingungen stark verändert hat. Während sich die tatsächliche Wochenarbeitszeit der befragten Erwerbstätigen im Mittel lediglich um drei Stunden verringerte, arbeiteten diese im Schnitt etwa 16 Wochenstunden mehr von zu Hause als zuvor. Etwa 57% der Befragten arbeiteten vor der Corona-Krise ausschließlich beim Arbeitgeber vor Ort. 60% dieser Personen begannen jedoch mit der Krise, von zu Hause zu arbeiten.

Im Durchschnitt berichten die Berufstätigen unserer Befragung über keine Veränderung ihrer Produktivität im Vergleich zur Vor-Corona-Situation (multivariate Modelle zeigen allerdings einige interessante Effekte der täglichen Arbeitsstunden im Homeoffice sowie der wahrgenommenen Autonomie; da die Produktivität als Selbsteinschätzung gemessen wurde, sind diese Ergebnisse aber mit Vorsicht zu genießen).

Vermehrtes Homeoffice kann jedoch auf Kosten der Beschäftigten gehen. Unsere Daten zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen Stunden im Homeoffice und Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit (siehe Abbildung): Insbesondere erschweren es verschwimmende Grenzen, sich nach der Arbeit zu entspannen und mental von der Arbeit abzuschalten. Neben quantitativen Messungen spiegelt sich dies auch in den offenen Antworten wieder. Eine Befragte berichtet zum Beispiel, dass die KollegInnen nun flexibler arbeiten und sie dadurch ebenso „auf Zeiten ausweichen muss, an denen man eigentlich nicht arbeiten wollte.“ Dieser „work-to-home conflict“ ist in der Forschung gut bekannt. Meta-Analysen zeigen, dass das Homeoffice diesen Konflikt verringern kann. In der Corona-Pandemie, in der Selektionseffekte eine geringere Rolle spielen, dreht sich das Vorzeichen aber im Schnitt um: Das Homeoffice verstärkt den Konflikt gegebenenfalls sogar. Wenig untersucht ist bisher, wie sich Arbeit und Privatleben im Homeoffice gegenseitig bereichern. So berichtet ein Befragter von der „gemeinsame[n] Lösungsentwicklung durch Gegenübersitzen im Homeoffice“ (in diesem Fall war damit die Lebenspartnerin gemeint) und „fokussierterer Arbeit [...] durch gegenseitige Motivation“. In den kommenden Wochen wird sich unser Institut mit diesen und weiteren Analysen noch intensiver beschäftigen.

Deutlich geworden ist jedoch schon jetzt: Die Corona-Krise hat sich als Testfall für das Homeoffice erwiesen. Und wie vermutet, zeigen unsere Daten positive und negative Folgen, je nach Perspektive und Zielgröße. Während Covid-19 weiterhin eine Bedrohung darstellt, müssen Unternehmen und politische Entscheidungsträger wichtige Entscheidungen treffen: Sollen die gegenwärtig großzügigen Homeoffice-Regelungen verstetigt werden – Stichwort „Recht auf Homeoffice“? Ist eine Rückkehr zur Präsenzarbeit angesagt? Diese und weitere Entscheidungen möchten wir mit unserer Studie auf gesichertere Säulen stellen. ///

Felix Bölingen & Alejandro Hermida Carrillo

## Digitalisierung durch Corona?

Neue bidt-Studie zu Homeoffice in Deutschland

→ Professor Dietmar Harhoff, Inhaber der Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation, Direktor am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb sowie Mitglied des Direktoriums des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation (bidt), ist Mitautor einer Studie zur Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice. Er betont, die Unternehmen sollten nach der Krise nicht zu alten Organisationsmustern zurückkehren.

Das Bayerische Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) ist wichtigen Fragen zur Verbreitung und Akzeptanz der Arbeit im Homeoffice nachgegangen. Dazu führte das bidt eine repräsentative Kurzbefragung unter 1.595 erwachsenen berufstätigen InternetnutzerInnen in Deutschland durch.

Die Analyse zeigt:

- Die Nutzung von Homeoffice ist in der Krise gestiegen.
- Die Zufriedenheit mit der aktuellen Situation im Homeoffice ist hoch.
- Vor der Corona-Krise erlaubten ArbeitgeberInnen teilweise kein Homeoffice.
- Die ArbeitgeberInnen waren generell gut vorbereitet.
- Die Akzeptanz von Homeoffice ist gestiegen.
- Der Wunsch nach mehr Homeoffice ist stark ausgeprägt.

Professor Dietmar Harhoff erläutert, die Zustimmung der Beschäftigten zur Arbeit im Homeoffice sei groß. Die Wirtschaft müsse diese Bereitschaft aufgreifen: Deutschland hinke beim Homeoffice im EU-Vergleich hinterher. Dabei sei Heimarbeit nicht nur eine Frage der Organisationskultur. Sie führe auch zu neuen Führungskonzepten und stärke Digitalisierung und Innovationsfähigkeit. ///

Myriam Rion



Direkt zur ausführlichen bidt-Studie:  
<https://www.bidt.digital/studie-homeoffice/>

Leadership matters in crisis-induced digital transformation:

## How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic

→ **Purpose** - The COVID-19 pandemic has, besides the health concerns, caused an unprecedented social and economic crisis that has particularly hit service industries hard. Due to extensive safety measures, many service employees have to work remotely to keep service businesses running. With limited literature on leadership and virtual work in the service context, this paper aims to report on leadership effectiveness regarding employees' work performance in virtual settings brought on by the COVID-19 pandemic.

**Design/methodology/approach** - Drawing on the input-process-outcome (IPO) framework, this research investigates the effectiveness of leadership on service employees' work performance mediated by work-related tension, autonomy, and group cohesiveness. Furthermore, this study explores moderating effects of the service provider's digital maturity. To test the derived model, the authors collected survey data from 206 service employees who, due to the COVID-19 pandemic, unexpectedly had to transform to a virtual work environment. The authors analyzed the data using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).

**Findings** - The results indicated that it took task- and relation-oriented leadership behavior to maintain service employees' work performance in a virtual environment during crisis situations. Further, results indicated mediating effects of service employees' individual job autonomy and team

cohesiveness; surprisingly, work-related tension did not impact employees' work performance. Results offered service businesses guidance on how to effectively lead in times of crisis when service employees predominantly work in virtual environments.

**Originality/value** - This is the first empirical study to show how leadership affects service employees' work performance in a virtual work environment during crisis times. Thus, the study contributes to the scarce literature on the impact of leadership in service firms that have to operate in such a setting. ///

Silke Bartsch, Ellen Weber,  
Marion Büttgen & Ariana Huber

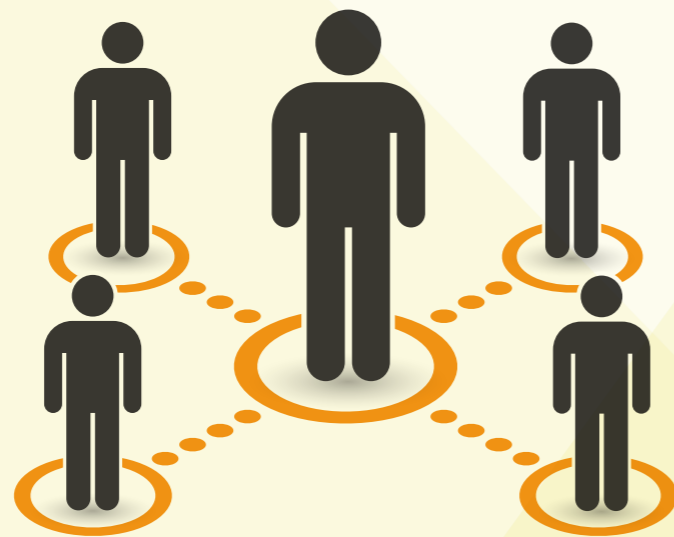


Illustration: ©dlyastokiv/ Adobe Stock



Link: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2020-0160/full/html>



# LEHRE

Unser neuer internationaler Triple Master als Ergänzung erfolgreicher und weiterentwickelter Master - Innovative und digitale Lehrkonzepte - digitale Prüfungen - Corona als Brennglas



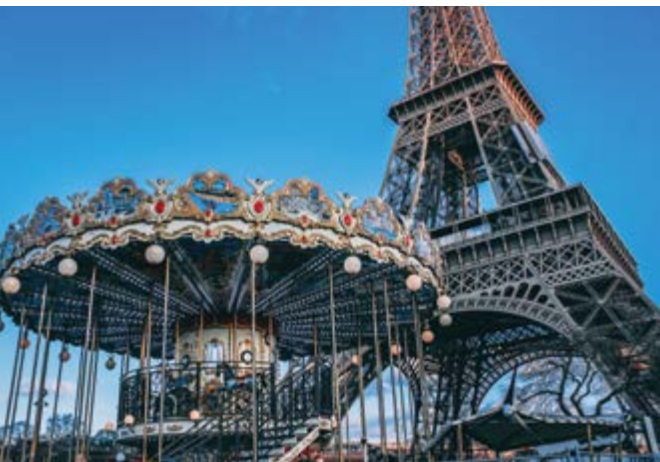
Foto: ©Syda Productions/ shutterstock

## Triple Master

### Drei Länder, drei Universitäten, drei Abschlüsse

Das neue Triple-Degree-Programm öffnet jungen Talenten aus aller Welt die Möglichkeit, in New Orleans, Paris und München zu studieren. Ehrgeiz und Fleiß werden mit dem amerikanischen Master of Business Administration (MBA), dem französischen Diplôme Grande École sowie dem deutschen Master of Science in Betriebswirtschaft belohnt.

→ Um der wachsenden Nachfrage nach einem international angesehenen MBA-Abschluss nachzukommen, hat Professor Manfred Schwaiger gemeinsam mit seinen KollegInnen Michael Capella von der Loyola University New Orleans und Patrice Houdayer von der SKEMA Business School Paris das Triple-Master-Programm ins Leben gerufen.



Interessierte BewerberInnen benötigen einen Bachelor-Abschluss (nicht notwendigerweise in wirtschaftsnahen Fächern) und stellen ihre Eignung für den Triple-Master-Studiengang in einem kurzen Comment zur eigenen Problemlösungskompetenz, zu den Qualitäten eines erfolgreichen Managers oder zu den Motiven hinter dem eigenen Studienwunsch unter Beweis. Bei erfolgreicher Bewertung des Exposés dürfen sich die künftigen Studierenden auf drei bzw. vier spannende Semester in den USA, Frankreich und Deutschland freuen.

Die Studierenden starten in New Orleans und verbringen dort das erste Semester, bevor sie nach Paris ins zweite und schließlich nach München ins dritte Semester wechseln. Ob und wo ggf. eine Master-Thesis angefertigt wird, steht den KandidatInnen frei – allerdings ist ohne Thesis nur der MBA erhältlich, die beiden anderen Abschlüsse erfordern die Anfertigung einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit. Das Programm sieht identische Bausteine für die jeweilige Kohorte vor – das fördert den Teamgeist und festigt die Bindungen im internationalen Netzwerk, das nicht nur auf die KommilitonInnen des eigenen Jahrgangs beschränkt ist: Von



den Alumni-Netzwerken aller drei Partneruniversitäten werden die Triple-Master-Studierenden auch nach ihrer Zeit im Programm noch profitieren.

Die erste Kohorte des Triple Masters soll voraussichtlich im September 2021 in New Orleans starten. Die Loyola University New Orleans ist eine katholisch-jesuitische Universität mit einer über 100-jährigen Tradition, die sich im Herzen des malerischen Viertels Uptown in New Orleans befindet. Den Frühling verbringen die Studierenden in Paris. Mit rund 8.500 Studierenden aus 120 verschiedenen Nationen und 45.000 Alumni in 145 Ländern ist die SKEMA Business School eine internationale Talentschmiede für heranwachsende Manager. Ab Juni 2022 dürfen wir die Studierenden der ersten Kohorte bei uns an der Fakultät für Betriebswirtschaft in München willkommen heißen.

## Innovative Lehrkonzepte

Moderne didaktische Lehre am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling

→ Neben den traditionellen Veranstaltungsformen, wie Vorlesungen, Übungen und Seminaren, bietet das Institut für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC) zahlreiche Lehrveranstaltungen unter Verwendung moderner didaktischer Konzepte an. Ziel ist es, dass die Studierenden ihre bereits erworbenen Problemlösungskompetenzen durch verschiedene Herausforderungen kontinuierlich erweitern und so für aktuelle Problemstellungen selbstständig innovative Lösungsansätze erarbeiten können.

### Business Game in Management Accounting

In enger Zusammenarbeit mit einem Praxispartner bieten wir im Master ein Planspiel an, das die Studierenden vor praxisrelevante und bisher unbekannte Herausforderungen stellt. Gleichzeitig verdeutlicht es den Studierenden, wie sehr sie von einer fundierten theoretischen Ausbildung profitieren können. In einem ersten Schritt müssen die Studierenden selbstständig einen aktuellen Fall, wie beispielsweise die Übernahme von Monsanto durch die Bayer AG, analysieren und evaluieren. Dies soll einen ersten Einblick in die große Bandbreite der theoretischen Konzepte gewähren, die im Folgenden angewendet werden können. Im eigentlichen Planspiel nehmen die Studierenden nun die Rolle des Geschäftsführers eines fiktiven Unternehmens ein und müssen selbstständig auf Basis der bereitgestellten Unternehmens- und Finanzinformationen Entscheidungen für ihr Unternehmen treffen. Die zu treffenden Entscheidungen beinhalten alle Bereiche, von Personalplanung, über die Preispolitik bis hin zu Standortentscheidungen und Werbebudgets. Anschließend werden die Entscheidungen simuliert und die Studierenden erhalten eine Rückmeldung über die Konsequenzen ihrer Handlungen. Neben der Verwendung von interdisziplinären Kompetenzen wird auch das allgemeine Verantwortungsbewusstsein der Studierenden gefordert. Kritische Entscheidungen müssen vor dem Aufsichtsrat, vertreten durch den Praxispartner, erklärt und gerechtfertigt werden können.

### Controlling mit SAP und Excel

Ziel des Bachelorkurses „Controlling mit SAP und Excel“ ist es, dass die Studierenden den selbstständigen Umgang mit grundlegender Software erlernen, die auch im Berufsalltag eingesetzt wird. Der Fokus der Veranstaltung liegt dabei auf der Implementierung der Konzepte der Kosten- und Erlösrechnung, die als Teil des Informationssystems im Rahmen der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption die Grundlage für die nachhaltige Steuerung des Unternehmens legt.

Neben der Möglichkeit, ihr Studium in drei führenden Wirtschaftsnationen auf zwei Kontinenten zu absolvieren, wertschätzen die Studierenden zudem die drei international anerkannten Abschlüsse, die ihnen weltweit optimale Startbedingungen ins Berufsleben bieten.

Die in New Orleans, Paris und in München angebotenen Vorlesungsinhalte adressieren nicht nur Verantwortung und Nachhaltigkeit im Management, sondern schärfen auch den Blick für Projektmanagement und Wertschöpfung. In München warten ferner anwendungsorientierte Projekte auf die Studierenden, die bei Professor Thomas Hess in einem „Consulting Projekt“ unter Beweis stellen können, wie gut sie ihr erworbenes theoretisches Wissen auf praktische Fragestellungen anwenden können. Auf dieses Capstone-Modul am Ende der Ausbildung werden die Studierenden besonders vorbereitet, in dem wesentliche Schlüsselkompetenzen im Curriculum verankert wurden. In Zeiten wachsender Stakeholderorientierung gilt es u.a. zwischen den vielseitigen und teils konfligierenden Interessen der diversen Anspruchsgruppen auszubalancieren. Zahlreiche Studien schätzen aus diesem Grund Kommunikationsfähigkeiten von Managern – sowohl auf Unternehmens- als auch auf Individualebene – als erfolgsentscheidend ein. Im Kurs „Strategic Communications“ bei Professor Manfred Schwaiger erwerben die Studierenden jenes Know-how, das sie später im Wettbewerb differenzieren soll. Ferner wird die Problemlösekompetenz für Marketing- und Innovationsentscheidungen anhand von Simulationen und anderen analytischen Tools in der Veranstaltung „Data-based Decision Making“ bei Professorin Jelena Spanjol vertieft. Aber auch „klassische“ Module finden sich im Curriculum: So vermitteln etwa Professor Markus Glaser und Professor Andreas Richter fundierte Einblicke ins „Financial Risk Management“.

Die Fakultät dankt in diesem Kontext der Hochschulleitung und den beteiligten Dezentern für die exzellente Unterstützung bei der Einrichtung dieses innovativen Studienangebots und hofft auf eine ähnlich erfolgreiche Entwicklung, wie sie mittlerweile im 14. Jahr im inzwischen fest etablierten European Triple Degree zu beobachten ist. ///

Sandra Baringhorst



Weitere Informationen zum neuen Studiengang Triple Master finden Sie unter folgendem Link: <http://business.loyno.edu/mba/global-mba-triple-master-program> oder am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung unter [triplemaster@bwl.lmu.de](mailto:triplemaster@bwl.lmu.de)

#### Kontakt:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Sandra Baringhorst  
Kaulbachstraße 45/1, Raum 107, 80539 München  
+49 (0) 89 / 2180 - 5767  
[triplemaster@bwl.lmu.de](mailto:triplemaster@bwl.lmu.de)

Die Veranstaltung legt besonderen Wert darauf, dass die Studierenden unter fachlicher Begleitung die Lösungskonzepte eigenständig und in Kleingruppen erarbeiten können und kein Frontalunterricht durchgeführt wird. Dazu müssen sie unter anderem durch die Lösung von Fallstudien ihre Problemlösungskompetenzen in den verwendeten Programmen unter Beweis stellen. Die Veranstaltung erfolgt darüber hinaus in Zusammenarbeit mit einem Praxispartner, der den Studierenden aufzeigt, wie die programmseitige Implementierung konkret in der Praxis ausgestaltet ist.

### Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand

Eine besondere Verknüpfung von Theorie und Praxis wird in dem Bachelorkurs „Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand“ geboten. Geleitet wird diese Veranstaltung von Herrn Dr. Matthias J. Rapp, dem CFO der TÜV SÜD AG, einem international tätigen Dienstleistungsunternehmen, der den Studierenden einen ausführlichen Einblick in die Tätigkeit des Finanzbereichs eines Unternehmens gibt. Dabei steht insbesondere eine Vertiefung in die einzelnen Kompetenzbereiche im Vordergrund. Diese wird erreicht, indem den Studierenden die Möglichkeit geboten wird, mit den jeweiligen Verantwortlichen aus dem Unternehmen tiefergehende Diskussionen zu führen. Dadurch erhalten die Studierenden einen sehr ausführlichen Einblick in und Überblick über die Funktionsbereiche und Verantwortungen. Anschließend setzen sich die Studierenden in Kleingruppen mit einem bestimmten Konzept auseinander. Sie zeigen dessen Praxisrelevanz auf, eruieren es aber auch auf theoretischer Basis und ermitteln so Schwachpunkte sowie mögliche Lösungs- und Optimierungspotenziale.

### Anforderungen an ein Aufsichtsratsmanagement

Geleitet von Professor Andreas Georgi, einem aktiven Aufsichtsratsmitglied mehrerer deutscher Unternehmen, zielt der Bachelorkurs „Anforderungen an ein Aufsichtsratsmanagement“ darauf ab, dass aktuelle Themen aus der Aufsichtsratsperspektive und damit auch aus der Eigentümerperspektive diskutiert werden. Während üblicherweise eine eher exekutive Perspektive eingenommen wird, zielt diese Veranstaltung insbesondere auf die strategische Perspektive in einer Beratungs- und Kontrollfunktion des Aufsichtsrats ab. Neben einem anekdotenreichen Einblick in die Tätigkeit eines Aufsichtsrats diskutieren die Studierenden in dieser Veranstaltung eine Vielzahl aktuell in der Öffentlichkeit stehender Themen,

die einen Einfluss auf die Tätigkeit der Aufsichtsräte haben. Dabei müssen die Studierenden Lösungsmöglichkeiten erarbeiten, für die eine Rückbesinnung auf erlernte theoretische Konzepte unabdingbar ist. Diese werden anschließend in einer Abschlusspräsentation vorgestellt.

### Ausblick: Data Analytics

Ab dem kommenden Studienjahr soll den Studierenden ein noch stärkerer Einblick in die technologischen Möglichkeiten geboten werden, die mit der Digitalisierung und dem Voranschreiten Künstlicher Intelligenz (KI) ermöglicht werden. In einem neuen Veranstaltungsformat werden die Studierenden die methodischen Kompetenzen der Text- und Datenanalyse interaktiv erlernen und ihre Problemlösungskompetenz in einer Fallstudie unter Beweis stellen müssen. Darüber hinaus werden sie sich mit den Möglichkeiten, diese Methodiken beispielsweise im Rahmen der Unternehmenssteuerung, Planung oder Wirtschaftsprüfung anzuwenden, auseinandersetzen. Ein Schwerpunkt wird dabei die Arbeit mit Praxispartnern sein. Diese werden aufzeigen, wie ihre Unternehmen die Chancen von KI nutzen und welchen Hürden und Problemen sie gegenüberstehen. Ziel der Veranstaltung ist es dabei einerseits, den Studierenden die notwendigen Methodenkompetenzen zu vermitteln und sie andererseits dafür zu sensibilisieren, auf welche Grenzen und Herausforderungen die Anwendung neuer Technologien stoßen kann und wie diese lösungsorientiert angegangen werden können. ///

Martin Viehweger & Rafael Zacherl



Illustration: ©Irina Strelnikova / Adobe Stock

Executive Master of Insurance

## Business Models & Current Challenges for the Insurance Industry

**EMInsurance**  
EXECUTIVE MASTER  
OF INSURANCE

The Executive Master of Insurance (E.M. Insurance) is a business degree program for highly motivated young professionals, enabling them to obtain additional background and to broaden existing knowledge. The core topics are insurance-related issues ranging from general economic and mathematical aspects to specific institutional matters, with an emphasis on today's challenges in rapidly changing insurance markets. The composition of the teaching staff reflects the strong link between academia and practice which particularly characterizes this program. Among our lecturers are renowned faculty members of the Munich School of Management as well as highly experienced practitioners from the industry.



„We aim to encourage E.M. Insurance students to deal with topics that are crucial for the industry and to think outside the box while at the same time strengthening their own debating power“.

Dr. Stephanie Müller

Professor Karel Van Hulle shared a candid perspective on the development of Solvency II in an exclusive lecture for our E.M. Insurance students. It was a great honour to be given these first-hand insights.



→ Since the Executive Master of Insurance relaunch in 2018, the program is not only held entirely in English, but also offers a number of exciting new topics and redesigned courses, addressing current needs of the industry in the digital age. The new curriculum includes, inter alia, the lecture “Business Models and Current Challenges”. This course is organized by Dr. Stephanie Müller, Program Coordinator of the Munich Risk and Insurance Center. E.M. Insurance students receive hands-on rhetorical training through the discussion of cutting-edge specialist content focusing on business models and current challenges in the insurance industry. The specialist content is contributed by renowned speakers with industry references or experts in contemporary topics. In addition, Iris Zepezauer, rhetoric coach and founder of SEKUNDE EINS e.U., provides rhetorical skills in several training sessions.

Last year, Dr. Stephanie Müller hosted lectures on start-up and innovation, cyber insurance, Solvency II, corporate communication and governance and D&O. Among the speakers were Professor Karel Van Hulle and Emilio Galli Zugaro. Professor van Hulle, the former Head of Insurance and Pensions at the European Commission, is an Associate Professor at the Economics and Business Faculty of the KU Leuven. Emilio Galli-Zugaro, Chairman of Methodos S.p.A. Milan, is a longtime supporter of and lecturer in our business program and works as executive coach for top-managers and entrepreneurs and as a mentor for start-ups. From 1992 to 2015 he was the Head of Group Communications of Allianz SE.

The event takes place in an exclusive setting for students of the E.M. Insurance and its alumni and offers an ideal opportunity for lively discussions and networking. ///

Joëlle Näger



How can companies deal with the fact that society has been losing trust in the economy, their companies and their elite representatives? When individual employees seem to be the most credible and powerful voice of companies? Emilio Galli-Zugaro impressively described this challenge for corporate communication.

E.M. Insurance students were also given the opportunity to learn what companies can do to retain and win the legitimacy of their stakeholders for their operations.



Iris Zepezauer is specialized in public speaking and presentation. She has worked for international companies and runs her consulting business SEKUNDE EINS.



For further information, visit [www.eminsurance.de](http://www.eminsurance.de)

Next application deadline: July 1, 2021

Aufnahme des European Triple Degree in das QS TOP MBA Hochschulranking

## Auf Augenhöhe mit den renommiertesten Masterstudiengängen

In Kooperation mit der EMLYON Business School (Lyon) und der Lancaster University Management School (Lancaster) bietet die Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München den Studiengang M.Sc. in Management – European Triple Degree an. Studierende erwerben nach erfolgreichem Abschluss Diplome aller drei Partneruniversitäten. Zum ersten Mal wurde der Studiengang nun in das QS TOP MBA Hochschulranking aufgenommen.



→ Eine europäische Ausbildung im Bereich Management, durchgeführt von exzellenten Partnern an verschiedenen Standorten innerhalb Europas – basierend auf diesem Gedanken bilden sich Studierende aus aller Herren Länder seit 2007 im Rahmen des European Triple Degree in Lyon, Lancaster und München weiter.

Shanghai Vertiefungswissen in *Corporate Finance* oder *Marketing* anzueignen. Nach Abschluss dieser Module steht es den Studierenden frei, an welcher der drei Partneruniversitäten sie ihre wissenschaftliche Abschlussarbeit anfertigen wollen. Nach erfolgreichem Erwerb der insgesamt 120 ECTS winkt den Studierenden das Diplôme Grande École der EMLYON Business School, der Master of Science in Management der Lancaster University sowie der Master of Science in Betriebswirtschaft der LMU München.

Die hohe Qualität der Lehre im European Triple Degree und die damit einhergehenden hervorragenden Chancen auf dem internationalen Arbeitsmarkt wurden nun auch von unabhängiger Seite bestätigt: Zum ersten Mal wurde der Studiengang in das QS TOP MBA Hochschulranking aufgenommen und konnte im Bereich „Masters in Management“ für das Jahr 2019 einen erfolgreichen zwölften Platz einnehmen. Der European Triple Degree befindet sich damit auf Augenhöhe mit international renommierten Master-Programmen der Universität St. Gallen, der Copenhagen Business School und der Bocconi Universität in Mailand. ///

Johannes Hirschvogel & Niels Hitz



Direkt zu:  
<https://european-triple-masters-degree.com/en>

Das erste Semester absolvieren die Studierenden dabei an der EMLYON Business School, an welcher DozentInnen der drei Partneruniversitäten in gemeinsamen Blockkursen Kernkompetenzen des Managements vermitteln. Im Anschluss daran wird im Rahmen eines halbjährigen Praktikums, bevorzugt im Ausland, Praxiserfahrung gesammelt. Im dritten Semester haben die Studierenden die Möglichkeit, zwischen drei Spezialisierungen an einer der Partneruniversitäten zu wählen. Die Ludwig-Maximilians-Universität München bietet dabei die Spezialisierung *Strategy and Change*, die Lancaster University Management School *Corporate Development* oder *Marketing* an. Bei einer Spezialisierung an der EMLYON Business School haben die Studierenden die Option, sich am Campus in Lyon oder in

Weitere Informationen zum Studiengang European Triple Degree finden Sie unter folgendem Link:  
<https://european-triple-masters-degree.com/en>  
oder am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung unter [emm@bwl.lmu.de](mailto:emm@bwl.lmu.de).

## Ökonometrische Grundlagen und Panel-Datenanalyse mit Stata

Heranführen an das empirische wissenschaftliche Arbeiten im Rahmen des Multiplikatoren-Programms / Lehre@LMU

→ Bei Abschlussarbeiten an wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstühlen werden zunehmend Themen vergeben, die von den Studierenden die Durchführung einer empirischen Analyse mit statistischen und ökonometrischen Methoden verlangen. Damit wird dem Trend hin zu einer empirischen Ausrichtung des Fachs in der Forschung Rechnung getragen. Im Laufe des Studiums absolvieren Studierende zwar mehrere Statistikvorlesungen, es zeigt sich aber, dass die selbstständige Durchführung einer empirischen Analyse dennoch für viele Studierende eine Herausforderung darstellt.

Aus dieser Beobachtung heraus entstand durch Frau Dr. Catharina Schauer vom *Institut für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft* die Idee, einen Kurs zu entwickeln, der Studierende zielgerichtet auf die eigenständige Durchführung einer empirischen wissenschaftlichen Arbeit vorbereiten soll. Zusammen mit Professor Markus Glaser gelang es ihr, hierfür im Sommersemester 2017 eine Förderung durch das Multiplikatoren-Programm des *Center for Leadership and People Management* einzuwerben. Das Multiplikatoren-Programm verfolgt das Ziel, innovative Lehrprojekte an der LMU zu unterstützen und wird im Rahmen des „Qualitätspakts Lehre“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Das Projekt wurde im Sommersemester 2018 um ein weiteres Jahr verlängert und von Herrn Dr. Nikolas Breitkopf vom *Institut für Finance und Banking* weitergeführt.

Der so entstandene Kurs „Ökonometrische Grundlagen und Panel-Datenanalyse mit Stata“ wurde während des Förderzeitraums insgesamt dreimal angeboten, zuletzt im März 2019 zusammen mit den studentischen Hilfskräften Frau Viktoria Unger und Herrn Philipp Schiele. Ziel des Kurses ist, Studierenden die Methoden zu vermitteln, die nötig sind, um empirische Papers zu verstehen und replizieren zu können. Dies umfasst neben theoretischen Grundlagen zu statistischen Schätzern auch den Umgang mit geeigneter Software zur Datenaufbereitung und Datenanalyse. Der Kurs verfolgt deshalb einen „hands-on“-Ansatz, d.h., Studierende wenden gelernte Inhalte direkt im Statistikprogramm Stata an. Übungsaufgaben steigen dabei im Kursverlauf im Komplexitätsgrad an und bereiten die TeilnehmerInnen auf den letzten Teil des Kurses vor, in dem eine publizierte Studie aus dem Bereich Corporate Finance gemeinsam repliziert wird.

Da der Kurs als freiwilliges Angebot für Studierende konzipiert wurde, ohne die Möglichkeit ECTS zu erwerben, erhielten TeilnehmerInnen bislang bei erfolg-



Dr. Nikolas Breitkopf, Viktoria Unger und Philipp Schiele (v.l.n.r.) beim Unterrichten des Stata-Kurses.

reicher Teilnahme am Ende des Kurses ein Teilnahmezertifikat.

Ein wichtiges Element bei der Entwicklung und Durchführung des Projekts war die intensive Unterstützung durch studentische Hilfskräfte. So wurden in der ersten Projektphase die Skripte, Aufgabenblätter und Lösungen unter Anleitung der Projektleiter von studentischen Hilfskräften erstellt. Auch während des Kurses nahmen die Hilfskräfte eine zentrale Funktion ein, in der Rolle als DozentInnen und als AnsprechpartnerInnen für die TeilnehmerInnen für individuelle Unterstützung beim Lösen der Übungsaufgaben. An jedem Kurstag waren neben dem Projektleiter zwei Hilfskräfte in dieser Rolle anwesend. Dies ermöglichte bei einer durchschnittlichen Kursgröße von rund 20 TeilnehmerInnen mit unterschiedlichen Studienhintergründen ein ungewöhnlich individuelles Betreuungsverhältnis, das von den Studierenden als besonders positiv wahrgenommen wurde.

Nach dem Ausscheiden von Frau Dr. Catharina Schauer und Herrn Dr. Nikolas Breitkopf kann der Kurs vorerst nicht mehr angeboten werden. Da der Kurs aber basierend auf dem Feedback der TeilnehmerInnen einen wichtigen Beitrag auf dem Weg zum wissenschaftlichen Abschluss leisten kann, wurden alle Kursunterlagen in Form eines Moodle-Kurses aufbereitet und dauerhaft zur Verfügung gestellt. Die Unterlagen umfassen Skripte zu statistischen Grundlagen und zur Programmierung in Stata, Übungsaufgaben mit Stata-Lösungen sowie den Code zur beispielhaften Replikation eines Finance-Papers. Der Link zum Moodle-Kurs ist auf der Website des Instituts für Finance und Banking verfügbar. ///

Nikolas Breitkopf & Viktoria Unger



## Auszeichnungen für Exzellenz in der Lehre an der Fakultät für Betriebswirtschaft und Nominierung für den Preis für gute Lehre an Bayerns Universitäten

Übergabe der Lehrpreise der Fachschaft BWL an Dr. Susann Sturm, Professorin Brooke Gazdag und Constantin Meyer sowie die Nominierung von Dr. Susann Sturm für den „Preis für gute Lehre an den staatlichen Universitäten in Bayern“ im Jahr 2019

→ Das bayerische Staatsministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst vergibt jährlich 15 Auszeichnungen an Lehrpersonen staatlicher Universitäten in Bayern.

Dabei sollen Lehrpersonen, die sich in der Lehre besonders hervorgetan haben, mit dem „Preis für gute Lehre“ geehrt werden und die Motivation erhalten, ihre hervorragende Arbeit weiter zu führen.

In diesem Rahmen spielt die Fachschaft BWL und damit die Studierenden selbst eine tragende Rolle. Sie schlagen für den Preis die aus ihrer Sicht geeignetste Lehrperson an der Fakultät für Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München vor. Hierfür führt die Fachschaft jährlich eine Online-Umfrage unter allen Studierenden durch, in welcher die Studierenden angehalten werden, für ihre favorisierte Lehrperson mit einer entsprechenden Begründung abzustimmen. Vor zwei Jahren haben wir beschlossen, diese Umfrage zu erweitern und mit unseren fachschaftseigenen Lehrpreisen zu verknüpfen. Neben der Nominierung für den Preis für gute Lehre zeichnet die Fachschaft jährlich drei Dozentinnen und Dozenten mit den Lehrpreisen der Fachschaft BWL für herausragendes und vorbildliches Engagement in der Lehre aus. Diese bestehen aus dem Lehrpreis für gute Lehre an den/die Nominierenden für den Preis für gute Lehre, dem Ehrenlehrpreis für langjähriges Engagement in der Lehre und dem Lehrpreis für Nachwuchswissenschaftler. Diese Preise wurden im Mai 2019 erstmalig im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier an der Fakultät für Betriebswirtschaft an die Preisträgerinnen und Preisträger aus dem Jahr 2018 überreicht.

Nach einer erfreulich hohen Teilnahme an unserer Online-Umfrage im Sommer 2019 mit über 150 stichhaltigen Begründungen kristallisierten sich auch für die Preise aus dem Jahr 2019 mehrere Lehrpersonen heraus, die mit ihren herausragenden Leistungen in der Lehre und ihrem Engagement für die Studierenden überzeugten.

Daher folgten wir den Stimmen der Studierenden und nominierten Frau Dr. Susann Sturm vom Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre (Lehrstuhl Professor Schanz) für den Preis für gute Lehre des bayerischen Staatsministeriums. Frau Dr. Susann Sturm bereichert unsere Fakultät und den Alltag der Studierenden sowohl durch ihre fachliche Kompetenz im Bereich der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und des Rechnungswesens als auch durch ihre Persönlichkeit. Obwohl sie erst seit einigen Jahren als wissenschaftli-

che Mitarbeiterin tätig ist, hat sie durch ihr außerordentliches Engagement die Lehrlandschaft der Fakultät bereits nachhaltig geprägt. Die von ihr entwickelten und optimierten Lehrkonzepte beansprucht sie hierbei nicht exklusiv für sich, sondern gibt diese auch mit Freude an andere Dozentinnen und Dozenten weiter, wodurch sie Spillover-Effekte für die gesamte Fakultät erzeugt.

Frau Dr. Susann Sturm ist stets offen für die Belange der Studierenden und auch ihre freundliche und geduldige Art wird von den Studierenden sehr geschätzt. Diese Charakterzüge unterstützen sie dabei, auch sehr theorie-lastigen Vorlesungsstoff gelungen zu vermitteln. Dies stellt sie seit nunmehr drei Jahren insbesondere in ihrer Vorlesung „Einführung in das Rechnungswesen“ unter Beweis. Obwohl diese Vorlesung regelmäßig zeitlich ungünstig gelegen ist (Montagabend von 18.00 Uhr bis 22.00 Uhr) und circa 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer umfasst, begeistert sie die Studierenden jedes Jahr erneut für die Vorlesungsinhalte und motiviert diese durch den Einsatz unterschiedlicher Lehr- und Lernmethoden zu aktiver Teilnahme. Der Einsatz von einem wöchentlichen Quiz zu Vorlesungsbeginn, die Integration eines web-basierten Live-Feedback-Systems für die Lehre (PINGO, peer instruction for very large groups) oder der Ausbau des E-Learning-Angebotes „ReWe@LMU to go“ sind lediglich drei Beispiele. Auf diese Art und Weise trägt Frau Dr. Susann Sturm in besonderer Art und Weise auch unterschiedlichen Lern-typen und Lerngeschwindigkeiten Rechnung. Die Studierenden bekräftigen dies durch Aussagen wie: „Mit vielen zusätzlichen Angeboten ermöglichte sie jedem, das Fach zu verstehen.“; „Sie hat überzeugend und verständlich erklärt. Es war immer spannend.“ oder „Sie war stets bemüht, dass alle das Thema komplett verstehen und hat viele Beispiele verwendet“. So kann die Rechnungswesensvorlesung am Montagabend zur Primetime auch mal spannender als jeder Montagskrimi oder jedes Fußballspiel werden. Durch ihren Elan motiviert sie Studierende zum aktiven Nachdenken über Sachverhalte und fordert bzw. fördert das Einbringen eigener Beiträge in ihren Vorlesungen. Ihre fachliche und persönliche Kompetenz spiegelt sich in herausragender Art und Weise in ihrer Lehre wider, was dazu führt, dass sie ihre eigene Leidenschaft auch auf die Studierenden überträgt. Daher überreichte ihr Viktoria Unger (Ehrenvorsitzende der Fachschaft BWL) stellvertretend im Namen der Studierenden den Lehrpreis der Fachschaft im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier an der Fakultät für Betriebswirtschaft im November 2019.



Übergabe der Lehrpreise 2019 der Fachschaft BWL im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier im November 2019 durch Viktoria Unger (Ehrenvorsitzende der Fachschaft BWL) an Constantin Meyer, Professorin Brooke Gazdag und Dr. Susann Sturm (v.l.n.r.).



Übergabe der Lehrpreise 2018 der Fachschaft BWL im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier im Mai 2019 durch Viktoria Unger an Professor Ingo Weller (oben) und Dr. Lucas Stich (rechts).

Im Rahmen der Zeremonie überreichten wir auch Frau Professorin Brooke Gazdag (Institute for Leadership and Organization) den Ehrenlehrpreis der Fachschaft für ihr langjähriges herausragendes Engagement in der Lehre. Sie engagiert sich seit zahlreichen Jahren mit viel Herzblut in der Lehre, bringt den Studierenden u.a. Führungstheorien, Resilienz und Verhandlungsgeschick bei und reißt die Studierenden in ihren Veranstaltungen durch ihre dynamische und vielfältige Lehrmethodik regelrecht mit. Von ihr konnten die Studierenden lernen, dass auch 100 schlechte Tage zu 100 guten Geschichten führen. Der dritte Lehrpreis im Jahr 2019 ging an Herrn Constantin Meyer (Institut für Strategische Unternehmensführung), der den Nachwuchslehrpreis für sein großes und vorbildliches Engagement in der Lehre erhielt. Constantin Meyer bringt seinen Studierenden nicht nur das Laufen in der akademischen Welt bei, er begeistert darüber hinaus auch die Studierenden mit seinem großen fachlichen Wissen im

Bereich der strategischen Unternehmensführung und seinem rhetorischen Geschick für jegliche Forschungsansätze.

» „Lehre tut viel, aber Aufmunterung tut alles.“

frei nach Johann Wolfgang von Goethe

Unsere Dozentinnen und Dozenten ermutigen und motivieren uns unser Studium hindurch und über unser Studium hinaus. Sie prägen uns, bilden uns aus und werden zu einem besonderen Bestandteil dieses Lebensabschnittes. Daher möchten wir allen Lehrenden an der Fakultät für Betriebswirtschaft für ihr Engagement und ihre Arbeit an der Universität von Herzen danken und hoffen, dass die Auszeichnungen als Zeichen unserer Anerkennung und als Motivation für ihre weitere Arbeit gesehen werden! ///

Viktoria Unger

## „Forensic“

Spannendes Fallstudienseminar am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung in Kooperation mit PwC

→ Wirtschaftskriminalität ist in deutschen Firmen leider keine Seltenheit: Eine immense Zahl an Unternehmen sieht sich mit wirtschaftskriminellen Handlungen konfrontiert. So sind dem Bundeskriminalamt in 2018 beispielsweise mehr als 50.000 Fälle bekanntgemacht worden, die einen Gesamtschaden von rund 3,4 Mrd. Euro verursacht haben. Dabei ist ein nicht unwesentlicher Anteil der kriminellen Handlungen MitarbeiterInnen des eigenen Hauses zuzuschreiben. Das TOP-Management von Unternehmen wird folglich durch wirtschaftskriminelle Handlungen vor vielfältige Herausforderungen gestellt.



Von Mai bis Juli 2019 hat das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (Professor Manfred Schwaiger) in Kooperation mit PwC Forensic Services ein Fallstudienseminar für unsere Bachelorstudierenden zum Thema „Forensische Untersuchungen und Wirtschaftskriminalität“ angeboten. Dabei konnten die Studierenden für den gesamten Projektzyklus einer Sonderuntersuchung in die Rolle eines forensischen Ermittlers schlüpfen und anhand einer Schulungssoftware von PwC einen realitätsnahen Fall untersuchen. Hierzu wurden sie mit allen für eine solche Untersuchung üblichen Daten konfrontiert und mussten aus diesen die relevanten Fakten für den Fall herausfiltern. Im weiteren Verlauf erarbeiteten die Studierenden in Teams die verschiedenen möglichen Täterprofile und identifizierten Führungsstile, die wirtschaftskriminelle Handlungen begünstigen, womit im Umkehrschluss die Erkenntnis reifte, wie solche Taten bestmöglich vermieden werden können. Neben der fachlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Wirtschaftskriminalität bot sich den Studierenden zudem eine willkommene Möglichkeit, den Arbeitsalltag bei einer der erfolgreichsten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften kennenzulernen.

Nach zwei intensiven und spannenden Monaten endete das Fallstudienseminar im Roof Garden von PwC – mit einem spektakulären Ausblick über München. Die Studierenden präsentierten in diesem Ambiente in Teams die Ergebnisse ihrer Untersuchungen sowie die Ausarbeitungen zu Führungsstilen und Täterprofilen vor einem Gremium, dem sowohl VertreterInnen des IMM als auch von PwC angehörten. Im Anschluss an den offiziellen Teil der Veranstaltung hatten die Studierenden die Chance, sich in einem informellen Rahmen mit den MitarbeiterInnen von PwC auszutauschen. Durch die praxisnahe Ausrichtung der Veranstaltung bot sich den Studierenden nicht nur die Möglichkeit, ihre erlernten Kompetenzen praktisch anzuwenden, sondern ferner die Gelegenheit, mit VertreterInnen der Praxis Kontakt zu knüpfen.



Nachdem das Praxisseminar mit PwC nun bereits zum zweiten Mal in Folge stattfand, arbeitet das IMM daran, die Kooperation für unsere Studierenden auch in den nächsten Jahren fortführen zu können. Unser Dank gebührt an dieser Stelle Frau Müller und Herrn Wollersheim für die Kooperation und die äußerst spannenden Einblicke in die Praxis einer forensischen Untersuchung. ///

Niclas Hönig

## eAssessment

### Digitale Prüfungen an der Fakultät

→ Seit 2017 beschäftigt sich die AG eAssessment, bestehend aus Professor Ralf Elsas, Professor Jörg Claussen und Professor Johann Kranz, mit den Möglichkeiten von digitalen Prüfungen an der Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU. eAssessment darf dabei nicht mit eLearning oder „Blended Learning“ verwechselt oder gleichgesetzt werden, welche die digitale Lehre bzw. die Verknüpfung von eLearning und traditionellen Lehrmethoden zum Ziel hat. In diesem Kontext werden digitale Prüfungen oder „eAssessments“ als die computergestützte Abfrage von erlerntem Wissen und Fähigkeiten verstanden.

Um es auf den Punkt zu bringen, geht es bei eAssessment darum, Studierenden zu ermöglichen, Prüfungen und Klausuren am Computer zu schreiben. Dazu mussten erstmal die verschiedenen Möglichkeiten recherchiert und evaluiert werden. Der Ansatz der Tier- und Humanmediziner an der LMU, explizite Prüfungshardware in Form von speziell eingerichteten Tablet-Computern zu verwenden, wurde dabei aus verschiedenen Gründen nicht näher verfolgt. Vielmehr war das Ziel, soweit wie möglich auf bestehende Infrastruktur der Fakultät zurückzugreifen.

Da die Computerräume der Fakultät aber für die Lehre eingerichtet sind, gab es einige Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Zum Beispiel galt es durch Blickschutzfilter unerlaubte „Inspirationsversuche“ bei den Nachbarn zu verhindern, was durch die nah zusammenstehenden Computer sehr leicht möglich wäre. Außerdem entwickelten die bislang verwendeten Standardtastaturen in Testprüfungen eine unangenehm hohe Lärmbelastung, weshalb neue Tastaturen angeschafft wurden. Die Prüfungsordnungen hingegen mussten nicht umgestellt werden, da die Verwendung von digitalen Medien ausdrücklich erlaubt ist.

Um eine sichere Prüfungsumgebung zu schaffen, wurde eine von der ETH Zürich entwickelte Software (Safe Exam Browser) auf den Computern der Fakultät installiert. Mit dieser Software kann genau konfiguriert werden, welche Zugriffe auf Netzwerke und Programme erlaubt sind. Somit ist es endlich möglich, die erlernten Fähigkeiten im Umgang mit Programmen wie IBM SPSS, R, Matlab oder Programmiersprachen wie Python oder Java auch in der Prüfung anzuwenden.

Des Weiteren ergeben sich durch digitale Prüfungen weitere Vorteile, wie die Einsparung von tausenden Seiten von Papier pro Semester, die Möglichkeit multimediale Elemente zu nutzen, die Vereinfachung des Korrektur- und Notenvergabeprozesses, und nicht zuletzt die digitale Archivierung der Prüfungsergebnisse.

Jedoch ist die Nutzung dieser neuen Prüfungsform noch stark eingeschränkt, da die maximale Kapazität der beiden Computerräume an der Fakultät bei nur 76 Arbeitsplätzen liegt. Damit reicht die Kapazität für eine Mehrheit der aktuellen Veranstaltungen leider nicht aus. Die Fakultät wird aber bei entsprechender Akzeptanz digitaler Prüfungen versuchen, diesem Problem etwa durch zusätzliche Computerräume oder Kooperationen mit anderen Fakultäten Abhilfe zu schaffen. ///

Reiner Wittmann

Munich Summer Institute 2019

## Drei Tage intensiver wissenschaftlicher Austausch und viele neue Impulse

→ 3 namhafte Keynote Speaker, 19 abwechslungsreiche Präsentationen, 27 Beiträge zu den Poster Slams und 114 Teilnehmer von über 50 Universitäten und Forschungseinrichtungen aus den USA, Kanada, Mexiko, Australien und Europa: Eine Bilanz zum 4. MSI an der Bayerischen Akademie der Wissenschaften von 17. bis 19. Juni 2019.

Am ersten Tag, organisiert vom Institut für Strategie, Technologie und Organisation (ISTO), standen Innovationsthemen aus den Bereichen Strategie, Organisation und Digitalisierung im Zentrum. Robert Seamans (NYU Stern) diskutierte auf sehr erfrischende Art und Weise die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf Arbeit. Der zweite Veranstaltungstag wurde vom Center for Law & Economics der ETH Zürich gestaltet und bot interessante Einblicke ins Patentrecht sowie in die Forschung zu urheberrechtsrelevanten Fragen im Innovationsmanagement. Catherine Tucker (MIT Sloan) hielt dazu einen spannenden Vortrag über Algorithmic Bias, also die mögliche Diskriminierung durch Algorithmen. Das Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb und der Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der TU München führten durch den dritten Tag der Veranstaltung mit Themen rund um Entrepreneurship & Innovation sowie regulatorische Aspekte und die Finanzierung von Innovation. Der Vortrag des Tages wurde von Alfonso Gambardella (Bocconi) gehalten: Er sprach über einen wissenschaftlichen Ansatz zu unternehmerischer Entscheidungsfindung.

Seit seinen Anfängen im Jahr 2016 verfolgt das MSI das Ziel, die Netzwerkbildung innerhalb der Wissenschaftsgemeinschaft zu erleichtern, internationalen Ideenaustausch zu fördern und zu neuen Forschungsprojekten anzuregen. Dementsprechend ist die Konferenz als Gemeinschaftsprojekt des Center for Law & Economics der ETH Zürich (Stefan Bechtold), des Max-Planck-Instituts für Innovation und Wettbewerb (Dietmar Harhoff), des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement der TU München (Joachim Henkel) sowie des Instituts für Strategie, Technologie und Organisation der LMU München (Jörg Claussen und Tobias Kretschmer) angelegt. ///

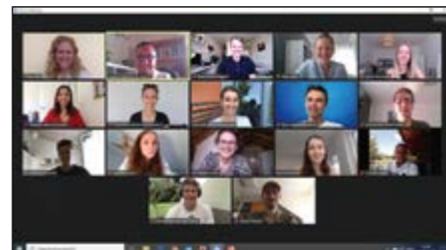
Myriam Rion

START with Business Modelling:

## Ein „hidden champion“ in der Münchner Gründerszene

→ Seit mittlerweile 15 Jahren unterstützen Studierende der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik GründerInnen bei der Definition, Konkretisierung und Weiterentwicklung von ihren Geschäftsideen. Studierendenteams arbeiten ein Semester lang intensiv mit Start-ups wie Kuchentratsch, Altruja oder happybrush zusammen. Diese Unterstützung erfolgt im Rahmen von „Schlüsselqualifikationen (SQ) – START with Business Modelling“, ein Projekt, bei dem mehr als 550 Studierende, 60 GründerInnen, 16 TutorInnen und 16 wissenschaftliche MitarbeiterInnen jährlich mitwirken. Die „SQ“ (wie die Veranstaltung unter den Studierenden bekannt ist) stellt nicht nur eine Herausforderung für die organisierenden Institute (Institut für Innovation Management und Institut für Wirtschaftspädagogik), sondern auch für jede einzelne Studentin und jeden einzelnen Studenten dar. Denn bei der SQ sollen die Studierenden nicht nur lernen, Business-Modelle systematisch und fundiert zu entwickeln, sondern auch in Teams zu kooperieren, Konflikte zu lösen und nicht zuletzt Informationen professionell zu visualisieren und vor Publikum vorzustellen. Obwohl die Meisterschaft von fachlichen und menschlichen Herausforderungen am Anfang des Kurses viel von den Studierenden fordert, freuen sich am Ende des Semesters alle „etwas geschafft zu haben, mit Leuten die man nicht kannte“ und darüber, dass „man einen guten Einblick in die Praxis der BWL mit realitätsnahem Inhalt“ bekommen hat. Wenn man dabei bedenkt, dass die Studierenden erst im zweiten Semester ihres Bachelorstudiums sind, ist der Erfolg der Veranstaltung, gemessen an den Reaktionen der GründerInnen, umso beeindruckender: „Als Gründerin habe ich sehr vom „frischen Blick“ der Studierenden profitiert. Neben dem guten Gefühl, dass der bisherige Weg sich fachlich aus der Vogelperspektive bestätigt, haben die vielen Ideen der Teams mich motiviert, neue Wege auszuprobieren. Ein herzliches Dankeschön und weiter so!“ (Melanie Hörth, Gründerin von eduisory im Sommersemester 2020).

Das Sommersemester 2020 beenden alle Teilnehmer der SQ mit ganz neuen Erkenntnissen und vielen wertvollen Erfahrungen. Gestartet mit zwei digitalen Train the Trainer Workshops für ÜbungsleiterInnen und TutorInnen, wurde die gesamte Großveranstaltung innerhalb eines Monats digitalisiert. ProfessorInnen, ÜbungsleiterInnen, TutorInnen, Studierende und GründerInnen agierten ausschließlich digital miteinander. Die größte Herausforderung bestand hierbei darin, keine Abstriche bezüglich des interaktiven Charakters der Veranstaltung, der vielseitigen Lernziele und des hohen Praxisbezugs zu machen: Live Q&A-Sessions ergänzten die Vorlesung und gaben den Studierenden die Möglichkeit, direkt bei den ProfessorInnen Fragen zum Business Model CANVAS zu stellen, und in den wöchentlichen Übungen erhielten die Studierenden genau wie in den Jahren davor inhaltliches Feedback zu ihrem Fortschritt in ihrem Business Model sowie zu Präsentationsstil und Foliengestaltung – nur eben digital. Der Übungsraum wurde durch einen Zoom-Link ersetzt und statt der Vorträge in den Übungen nahmen die Studierenden vorab ein Video auf. Die gelehrten Schlüsselqualifikationen der vergangenen Jahre wurden dieses Mal durch digitale Elemente, wie z.B. der Umgang mit Kollaborationstools und Erfolgsfaktoren virtueller Teamarbeit, erweitert. Wir alle haben profitiert und viel dazugelernt in der „digitalen SQ“! Deswegen werden eventuell sogar einzelne digitale Elemente beibehalten, um das Angebot eines integrierten Lernens (sogenanntes „blended learning“) zu stärken und dadurch die Veranstaltung für unsere Studierenden und GründerInnen weiter zu verbessern.



Train the Trainer mit Tutoren, Sommersemester 2020.

„START with Business Modelling“ bleibt daher auch in dem Corona-Semester 2020 eine Erfolgsgeschichte der Fakultät für Betriebswirtschaft. Wir möchten nicht nur unseren Studierenden eine spannende und wertvolle Veranstaltung bieten, sondern auch junge Start-ups unterstützen. Thyra Wegener, Geschäftsführerin bei 10DaysofDesign und Teilnehmerin im Sommersemester 2019, verdeutlicht diesen wichtigen Beitrag der SQ: „Die Teilnahme an START with Business Modelling hat sich sehr gelohnt: Durch die Ideen der extrem motivierten Studierenden haben wir wertvolle Anregungen für unsere Geschäftsführung bekommen. Ich kann das Programm jedem/r GründerIn empfehlen, der/die sich über hochwertigen Input und einen frischen Blick aufs eigene Unternehmen freut.“

In diesem Sinne: Wir freuen uns auf viele interessante und innovative Business-Modelle in den kommenden Jahren! ///

Marcelo F. de la Cruz & Chiara Birk

## „ReWe@LMU to go“ und „Lehre Online“

Online-Angebote des Instituts für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre

→ Wer bei ReWe to go an den Lieferdienst eines Supermarkts denkt, liegt in diesem Kontext ganz falsch. *ReWe@LMU to go* steht vielmehr für „Rechnungswesen to go“ und ist ein Projekt des Instituts für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, das die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) im Rahmen des „Qualitätspakts Lehre“ fördert. Der Qualitätspakt Lehre ergänzt den vom Bund und den Ländern geschlossenen Hochschulpakt 2020 und soll die Qualität der Lehre an deutschen Hochschulen weiter verbessern. Insgesamt umfasst der Qualitätspakt Lehre ein Volumen von 2 Mrd. Euro, wovon der LMU insgesamt Mittel in Höhe von 43 Mio. Euro zugutekommen.

Das Konzept *ReWe@LMU to go* wird insgesamt mit rund 20.000 Euro gefördert und dient dem Ausbau und der Verbesserung des Online-Lehrangebots zur Grundlagen- und Orientierungsveranstaltung „Einführung in das Rechnungswesen“, die jährlich von etwa 1.000 Studierenden aus 26 verschiedenen Studiengängen besucht wird. Ein wichtiger Teil des Projekts ist die Erstellung von Online-Erklärvideos zu den einzelnen Themen der Veranstaltung. Die 10- bis 20-minütigen Videos werden nach dem Prinzip der Inverted-Classroom-Methode verwendet und unterstützen die Studierenden dabei, Vorlesungsinhalte zu Hause zu wiederholen und sich so auf die Übungen zur Veranstaltung vorzubereiten. Jedes der 36 Videos verfügt außerdem über ein Quiz, das es ermöglicht, das erlernte Wissen zu prüfen. Ergänzt wird das Angebot von *ReWe@LMU to go* durch wöchentliche Online-Wissenstests zur Kontrolle des persönlichen Lernerfolgs und Online-Sprechstunden zur Klärung individueller Fragen. Das Projekt *ReWe@LMU to go* des Instituts für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre wurde von Frau Susann Sturm ins Leben gerufen. Seither betreut sie das Projekt federführend und wird dabei von mehreren studentischen Hilfskräften unterstützt.

» **„Ziel des Angebots ist es, ein zeit- und ortsunabhängiges sowie individuelles und flexibles Lernen zu ermöglichen und einen nachhaltigen Wissenserwerb zu fördern“**, so Susann Sturm.

Das Konzept *ReWe@LMU to go* erfreut sich inzwischen bei den Studierenden großer Beliebtheit. Insbesondere die Erklärvideos wurden von den Studierenden sehr gut aufgenommen und stellen heute einen bedeutenden Baustein bei der Klausurvorbereitung dar. Für ihr großes Engagement in der Lehre, das weit über den normalen Einsatz hinausgeht, wurde Susann Sturm 2019 mit dem Lehrpreis der Fachschaft BWL ausgezeichnet.



Aufgrund der Corona-Pandemie und der damit einhergehenden „Lehre online“ wurde das bereits bestehende Konzept *ReWe@LMU to go* genutzt und abgewandelt auf weitere Veranstaltungen des Instituts für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre übertragen. So wurden auch für die Veranstaltungen „Ertragsteuern“, „Business Taxation and Financial Decisions“ und „International Taxation“ Erklärvideos erstellt, in denen die Kernaspekte des wöchentlichen Lernstoffs kurz wiederholt und anschließend die Inhalte von Übungsaufgaben, welche bisher im Rahmen von Präsenzveranstaltungen besprochen wurden, Schritt für Schritt gelöst werden.

Die Erklärvideos zu den Übungsaufgaben inklusive der kurzen Wissenswiederholung standen den Studierenden auf den jeweiligen Kursseiten der Lernplattform Moodle zur Verfügung. Die Studierenden konnten darauf orts- und zeitunabhängig zugreifen sowie die Erklärvideos beliebig oft wiederholen.

Zusätzlich zu diesem Lehrangebot wurden wöchentliche ZOOM-Konferenzen abgehalten, in welchen Studierende ungeklärte Fragen den DozentInnen stellen konnten. Um diese Fragestunde strukturieren zu können, sollten die Studierenden ihre Fragen vorab über eine Chatfunktion auf der Lernplattform Moodle einreichen. Im Anschluss an die ZOOM-Konferenz wurden die Fragen zuzüglich schriftlicher Antworten als PDF-File den Studierenden ebenfalls über Moodle zur Verfügung gestellt. ///

Michael Sixt & Karoline Maier



Prämierung der zehn besten Teams, Sommersemester 2019.

## Digitale Lehre und Prüfung in Corona-Zeiten

→ Es ging ganz schnell – an den Instituten fanden gerade die letzten Klausureinsichten für das Wintersemester 2019/20 statt, als es gemäß einer Mitteilung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft und Kunst am 10. März hieß, dass der Lehrbetrieb in Präsenzform unverzüglich bis auf Weiteres einzustellen ist. Ab 19. März wurden alle Bibliotheken und Archive für den Publikumsverkehr geschlossen, so auch die Universitätsbibliothek sowie die Bayerische Staatsbibliothek. Die Fakultät reagierte sofort und verlängerte die Frist für die Bearbeitung sämtlicher schriftlicher Hausarbeiten um die Dauer der Schließung der Bibliotheken. Für die Studierenden sollten keine Nachteile entstehen; ihr Studienfortschritt sollte trotz Corona-Pandemie unbedingt gewährleistet sein. Dieses Ziel prägte die nächsten Monate. Schon am 19. März erhielten die Studierenden die Information, dass im bevorstehenden Sommersemester nicht mit Präsenzveranstaltungen zu rechnen ist, Lehrinhalte in alternativen Formaten zur Verfügung gestellt werden und für den Austausch auf geeignete digitale Plattformen zurückgegriffen wird. Die Studierenden frühzeitig zu informieren, war die eine Seite. Intern die auf Präsenz zugeschnittenen Lehrinhalte und -formate in der zur Verfügung stehenden knappen Zeitspanne von ca. 4 Wochen umzustellen, wurde für alle eine große Herausforderung. Im Rückblick hat es hervorragend geklappt. Seit 20. April bieten wir digitale Lehrveranstaltungen in den unterschiedlichsten synchronen und asynchronen Varianten an – von der Aufzeichnung der Vorlesung bis hin zu interaktiven Online-Übungen und Seminaren. Externe Praxispartner halten ihre Vorträge als Webinare; die Projektkurse finden in virtuellen Formaten mit Teamarbeit und direkter Interaktion mit den Praxispartnern statt. Einige Beispiele finden sich auf den nächsten Seiten. Um allen Studierenden unserer Fakultät die reibungslose Teilnahme an den Online-Unterrichtsformaten zu ermöglichen, haben das Netzwerk LMU Management Alumni an 28 Studierende sowie das PuCNetAlumni an vier Studierende zudem Notstipendien von je 500 Euro vergeben.

Insgesamt haben sich Einsatz und Kreativität gelohnt. Die digitalen Lehrveranstaltungen konnten planmäßig in der ursprünglich angedachten Vorlesungszeit durchgeführt werden, auch wenn die Bayerische Staatsregierung die Vorlesungszeit bis zum 7. August verlängert hatte. Die Rückmeldungen seitens der Studierenden auf die digitale Lehre waren durchwegs positiv. Die Potenziale eines zeitlich und örtlich verteilten Online-Learning wurden sehr geschätzt; die Ergänzungen durch Interaktion, Feedback- oder Q&A-Sessions wie auch die offene Kommunikation mit Studierenden kamen gut an. Trotz aller erforderlichen Anpassungen und Lerneffekte zu Beginn waren Studierende, VertreterInnen der Institute und nicht zuletzt auch die Kooperations- und Praxispartner der Institute äußerst zufrieden. Dies zeigten nicht nur zahlreiche individuelle Rückmeldungen seitens der Studierenden an den Instituten; auch die jüngsten CHE-Erhebungen zum Krisenmanagement und dem digitalen Lehrangebot ergaben sehr hohe Zufriedenheitsquoten.

Schnell wurde aber auch klar, dass Präsenzprüfungen im Sommersemester 2020 aufgrund der einzuhaltenden Hygiene- und Abstandsregeln nicht durchführbar sein werden. Zudem konnten viele internationale Studierende wegen der Reisebeschränkungen nicht wieder nach Deutschland einreisen, aber auch viele inländische Studierende sind in der Corona-Pandemie wieder zu ihren Eltern gezo-

gen und haben ihre Wohnungen in München aufgegeben. Nicht zu vergessen ist zudem, dass es auch in der Gruppe der Studierenden Personen gibt, die aufgrund von Vorerkrankungen einem erhöhten Gesundheitsrisiko ausgesetzt sind. In dieser von Unsicherheiten geprägten Situation war es wieder wichtig, den Studierenden Planungssicherheit bezüglich ihres Studien- und Prüfungsfortschritts zu geben.

In enger Abstimmung mit den beiden Fakultäten (Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft) und unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen und des Datenschutzes gelang es dem ISC, in einem 4-köpfigen Team innerhalb nur weniger Wochen das Konzept der digitalen Take-Home-Klausuren zu entwickeln, unter Nutzung der verfügbaren Infrastruktur technisch umzusetzen, Anleitungsdokumente und Videos zu erstellen sowie eine umfassende Testphase mit Studierenden und Lehrstühlen durchzuführen. Maßgebliche Anforderungen dabei waren, dass eine dauerhafte und leistungsstarke Internetverbindung nicht erforderlich ist, die Prüfung bei Abbruch der Internetverbindung fortgesetzt werden kann, die Anforderungen an die technische Ausstattung der Studierenden minimal sind und die Studierenden ausschließlich kostenfreie Software nutzen können.

Insgesamt wurden mehr als 55.000 Dateien verarbeitet und die gesamte digitale Prüfungsphase konnte ohne grundlegende Probleme bewältigt werden. Während der Klausuren erhielten die Studierenden einen technischen Klausur-Support über Zoom und auch im Nachgang engagierte sich das ISC individuell um die Klärung aufgetretener Probleme. Insgesamt waren auch hier die Rückmeldungen sehr positiv; die auf das Open-book-Format angepassten Fragestellungen kamen gut an. Leider musste jedoch auch festgestellt werden, dass zahlreiche Studierende bei den Take-Home-Klausuren getäuscht haben. Dies ist schade, denn bei schwerer oder wiederholter Täuschung werden Studierende von allen weiteren Prüfungen ausgeschlossen und können u.U. sogar infolge exmatrikuliert werden.

Der Rückgang der Corona-Zahlen im Sommer ermutigte schließlich dazu, die anstehende Einsicht der Klausuren in einem kompakten, hybriden Format in der letzten Woche der vorlesungsfreien Zeit zu organisieren. Hierzu wurde fakultätsübergreifend wiederum sehr schnell ein Prozess von der Anmeldung bis hin zur Durchführung organisiert und sowohl technisch wie auch unter Beachtung sämtlicher Hygienevorschriften initiiert. Doch dann stiegen die Corona-Zahlen und die Klausureinsicht musste in den digitalen Raum verlagert werden. Aber auch dies hat sehr gut funktioniert – digitale Videoräume ermöglichten die direkte Interaktion bei der individuellen Besprechung der Klausuren; das neue Format einer kompakten digitalen Klausureinsicht-Woche stieß auf hohe Akzeptanz.

Wie geht's weiter? Auch für das jetzt angelaufene Wintersemester gehen wir davon aus, dass es größtenteils oder sogar vollständig digital stattfinden wird. Doch dieses Mal liegt ein „Corona-Semester mit Ansage“ vor uns. Wir alle haben im Sommersemester gelernt, mit digitalen Lehr- und Prüfungsformaten umzugehen und wissen mittlerweile, wie gut digitale Lehre funktioniert und dass digitale Lehre auch durchaus ihre Vorteile hat. Insofern sind wir zuversichtlich und freuen uns auf die nächsten Wochen – sehr wohl wissend, dass uns allen der sonst in Präsenz stattfindende Austausch untereinander fehlen wird. ///

Rahild Neuburger & Andreas Neuhoﬀ

## Service Innovationen als Reaktion auf die Corona-Krise

Was sagt die Theorie, was macht unsere Fakultät?

→ **Wie viele andere Dienstleister standen auch die ProfessorInnen unserer Fakultät am Anfang des Semesters vor der Frage, wie ihre wichtigste Dienstleistung – die Lehre – unter den neuen Bedingungen stattfinden kann. In unserer Vorlesung „Strategic Marketing“ haben wir dieses Semester ein praxisnahes Tutorium zu Service-Innovationen in der Corona-Krise eingebaut und dabei auch reflektiert, wie die ProfessorInnen an unserer Fakultät auf die neuen Bedingungen reagiert haben.**

Im Verlauf der Krise konnten viele verschiedene, teilweise sehr kreative, Reaktionen von Unternehmen auf die neuen Verhältnisse beobachtet werden. Neben Unternehmen, die plötzlich Masken, Desinfektionsmittel oder medizinische Geräte hergestellt haben, gibt es auch kleinere Eventplattformen, die in kurzer Zeit Apps zur Personenzählung in Supermärkten entwickelt haben. Der deutsche Handel und die Industrie haben gezeigt, dass auch die „Großen“, wenn es darauf ankommt schnell arbeiten und improvisieren können. Christ Juweliere hat es über Livestream-Shopping aus seinen Läden geschafft, trotz der physischen Distanz, eine gewisse Nähe zu seinen Kunden zu bewahren. Henkel ist über seine neue Website „FragTeamClean“ sogar noch einen Schritt weitergegangen und hat eine Kunden-Community geschaffen, die gewiss auch nach der Krise noch Bestand haben wird.

Je nach Fall ist aber nicht nur Innovation die richtige Reaktion auf eine Krise. Neben „Innovation“ sind in der Krise auch „Aufrechterhaltung“, „Einsparung“ und „Austritt“ als angemessene Reaktionen beobachtet worden (Wenzel & Stanske, 2020). Bei der Aufrechterhaltung versuchen Unternehmen den Status quo ihrer Aktivitäten aufrechtzuerhalten und die negativen Auswirkungen der Krise abzuwenden. Das ging in dieser Krise vor allem über die Unterstützung im Homeoffice oder durch geeignete Hygienemaßnahmen. Bei der Einsparung verringern Unternehmen den Umfang ihrer Aktivitäten, wie beispielsweise McDonald's, wo einige Wochen lang nur noch der Drive-In bedient wurde. Auf kurze Sicht ist das oftmals eine notwendige und nicht vermeidbare Reaktion auf Krisen, auf lange Sicht können solche Maßnahmen aber gefährlich für die Unternehmenskultur sein. Der Austritt über einen Insolvenzantrag hinterlässt meist den Beigeschmack des „Business Failure“, jedoch kann die Insolvenz auch strategisch sein, denn so werden Ressourcen verfügbar für eine strategische Neuausrichtung, für neue Projekte oder die Gründung eines neuen (Tochter-)Unternehmens. Bereits vor der Krise finanziell taumelnde Sportvereine wie der 1. FC Kaiserslautern können sich durch eine Plan-Insolvenz in der Krise langfristig aus der Schuldenklemme retten und einen Neustart wagen.

Was ist nun an unserer Fakultät passiert? Das Ziel war es, die Lehre und Prüfungen aufrechtzuerhalten. Dazu wurde in technische Infrastruktur investiert, sodass ein lückenloses Studium aus dem Homeoffice stattfinden konnte. Spannend ist, inwieweit die digitale Lehre auch eine Innovation ist?

Der Kern der Dienstleistung – besonders in der Lehre – ist die Interaktion. Nur durch das Einbinden von Fragen oder auch nur durch die Deutung der Reaktion des Publikums darauf, ob eine

Erklärung „gut“ genug war, bekommen die Lehrveranstaltungen ihren Dienstleistungscharakter. Wird eine Lehrveranstaltung nun aufgenommen und später digital zur Verfügung gestellt, sieht dies zunächst nach etwas Neuem, einer Innovation, aus. Denn ein Vorteil ist, dass diese „Konserve“ mehrmals angehört werden kann. Es wird jedoch auch ein Teil der Aktivität eingespart, nämlich die Interaktion mit den Studierenden.



Das Erfreuliche ist, dass bereits im ersten digitalen Semester viele Veranstaltungen interaktiv weitergeführt wurden und viele KollegInnen auch von ihren innovativen Ideen berichtet haben. Bei Live-Veranstaltungen war es neben einzelnen direkten Wortmeldungen auch möglich, über die Chat-Funktion und über Umfragen noch mehr Studierende als normalerweise aktiv einzubinden. Nie war es leichter als über die digitalen Breakout-Räume in Gruppen zu arbeiten. Außerdem konnten mehr ExpertInnen aus der Praxis und Studierende sehr einfach Dokumente präsentieren oder anderen Feedback geben. Die Einbindung solcher innovativer Konzepte in die Lehrveranstaltungen hat die Lehre an unserer Fakultät gewiss verbessert und bleibt hoffentlich langfristig erhalten.

Aus der Perspektive des Dienstleistungsmanagements hoffen wir für das kommende Semester, dass möglichst viele der interaktiven Elemente aus Zoom und anderen Tools genutzt werden, sodass die Studierenden an unserer Fakultät weiterhin nicht nur die besten Inhalte präsentiert bekommen, sondern dabei auch eine persönliche Dienstleistung à la LMU München genießen dürfen. So werden sie auch gewiss noch lange nach dem Studium von speziellen Vorlesungen ihrer ProfessorInnen weitererzählen und sich positiv daran erinnern. ///

Maximilian Geyr



Quellen:

Wenzel, M & Stanske, S. (2020). Strategic response to crisis. Strategic Management Journal, 41, 7-18.

## Begegnungen und Reflexionen von Theorie und Praxis im „Lockdown“

→ Das Konzept der „Universitätsschule“, das 2009 auf Initiative des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus an Bayerischen Universitäten zur Förderung der beruflichen Bildung entwickelt wurde, zielt explizit auf die Verzahnung von Theorie und Praxis. Dabei soll das theoretisch vermittelte Orientierungswissen mit praktischem Handlungswissen verknüpft werden und zugleich zu kritischen Selbstreflexionen anregen. Hierzu haben wir intensive Kooperationen mit über 20 beruflichen Schulen auf- und ausgebaut. Das Konzept der Universitätsschule ist ein integrierter Bestandteil der beiden Masterstudiengänge Wirtschaftspädagogik (Wipäd I) und Wirtschaftspädagogik mit integriertem Wahlfach (Wipäd II). Es ist vor allem mit den Veranstaltungen „Theory meets Practice I (TmP I)“, „Schulpraktische Studien“ (Pflichtveranstaltungen im WiSe) und „Theory meets Practice II (TmP II)“ (Wahlpflichtveranstaltung im SoSe) in die Module der Masterstudiengänge eingebunden. Im Rahmen dieser Veranstaltungen arbeiten die Studierenden gemeinsam mit explizit freigestellten MentorInnen und BetreuungslehrerInnen an aktuellen Fragestellungen zur Gestaltung beruflicher Lehr- und Lernprozesse, gehen in die schulische Praxis, führen Hospitationen durch, erproben gemeinsam ihre Ausarbeitungen und versuchen, den ‚Spirit of teaching‘ in vielfältigen Gesprächen mit den Kollegien einzufangen und ihr erstes berufliches ‚Networking‘ zu starten.

Alles war geplant und gut vorbereitet. Doch dann kam der ‚Lockdown‘. Wie sollten nun diese Erfahrungen, die ja gerade von der persönlichen Interaktion im Handlungsfeld der beruflichen Schule leben, unter den neuen Bedingungen ermöglicht werden? Ein Ausfallen oder ein Rückzug nur auf den theoretischen Part waren keine Option und damit für diese Veranstaltung ausgeschlossen. Nach kurzen kreativen Gesprächen wurde schnell klar, dass alle Beteiligten gemeinsam Antworten und/oder Lösungsvorschläge für die sich neu stellende Praxis an beruflichen Schulen anhand des gegebenen theoretischen Wissens erarbeiten müssten; denn auch die berufsschulische Praxis musste sich dem „Homeschooling“ und der damit verbundenen Aufbereitung von Inhalten für digitale Selbstlerneinheiten sowie der damit einhergehenden Entwicklung und Aufrechterhaltung der Motivation der Auszubildenden stellen. Von daher galt es, ‚Autonomie‘, ‚Kompetenzerleben‘ und ‚soziale Eingebundenheit‘ gezielt zu realisieren. Hierzu mussten didaktische Konzepte wie u.a. ‚komplexe authentische Kernanforderungen‘, ‚Advance Organizer‘, ‚Kasustik und Systematik‘, ‚Präsentationsmodalitäten‘, ‚Scaffolding and Fading‘, ‚Feedback‘, ‚Interaktivität‘, ‚Gamification‘ etc. vor dem Hintergrund verschiedener Lerntheorien neu gedacht, kreativ auf die curricularen Lernziele bezogen sowie über digitale didaktische Lernangebote umgesetzt werden.

Alle Beteiligten haben sich mit großem Engagement und Akribie diesen Herausforderungen gestellt. So haben Studierende beispielsweise für die Einstiegsphase in den Unterricht einen kurzen *Comic* selbst erstellt, um das zu bearbeitende Problem zu präsentieren.

In der Erarbeitungsphase wurden für eine kurze prägnante und zugleich kurzweilige Darstellung beruflicher Sachverhalte, wie z.B. mangelhafte Lieferung, ein *Erklärvideo* erstellt oder in anderen Lerneinheiten *Gamification*-Elemente eingebaut:



Abbildung 1: Comic in der Einstiegsphase der Selbstlerneinheit zum Thema Zwangsvollstreckung von einer Teilnehmerin der Veranstaltung mithilfe der Software Storybird erstellt. ([www.storybird.com](http://www.storybird.com))

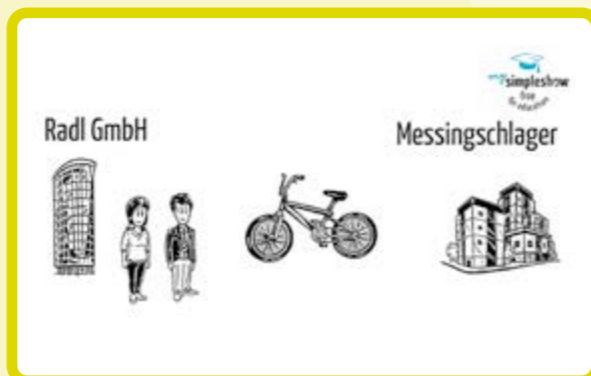


Abbildung 2: Ausschnitt aus einem Erklärvideo zur Selbstlerneinheit „Mangelhafte Lieferung“ erstellt von einer Teilnehmerin der Veranstaltung mittels mysimpleshow; die Radl GmbH ist dabei das Modellunternehmen an der beruflichen Schule. (<https://videos.mysimpleshow.com/WWYkpV18FH>)



Abbildung 3: Gamification-Elemente zur Navigation und Motivation durch die digitale Selbstlerneinheit Allgemeine Geschäftsbedingungen erstellt durch einen Teilnehmer der Veranstaltung. (<https://1drv.ms/p/s!AvV1XFgg6xpLlI81Xa05tvuQcGKm?e=f2s73B>)

Für die Abschlussphase wurden Wissens-Quizzes mittels Kahoot ([www.getkahoot.com](http://www.getkahoot.com)) oder Testmoz ([www.testmoz.com](http://www.testmoz.com)) entwickelt, aber auch Ergebnisse aus Schulprojekten für Artikel in simulierten „Fachzeitschriften“ erstellt.

Die Studierenden erhielten für die konstruierten digitalen Selbstlerneinheiten intensives informatives Feedback von ihren MentorInnen – sowohl vor als auch nach der Umsetzung in die Praxis. Nach einer intensiven Überarbeitung der digitalen Lernmodule stehen diese jetzt den beruflichen Schulen zum Einsatz und zur Weiterentwicklung zur Verfügung. Mit diesem Zyklus ließen sich das theoretische Orientierungswissen, das praktische Handlungswissen sowie die erforderliche Selbstreflexion umfassend und ziel führend vernetzen. Ebenso erfuhren die Studierenden selbst einen Status von Autonomie, da sie die digitalen Selbstlerneinheiten frei gestalten konnten. Ein Kompetenzerleben wurde zugleich durch die Umsetzung der Selbstlerneinheit in der Praxis und das daraus folgende Feedback von MentorInnen und den SchülerInnen ermöglicht. Die soziale Eingebundenheit ergab sich aus der gemeinsamen Erarbeitung und Erprobung mit ExpertInnen aus der Community of Practice, den MentorInnen – auch wenn diese im ‚Lockdown‘ primär per Zoom stattfanden.

In einer abschließenden Reflexion resümierten die Studierenden, was sie aus ihrer Perspektive aus dieser Veranstaltung mitgenommen haben:

„Meine Entscheidung als LehrerIn in einer beruflichen Schule zu arbeiten, hat sich definitiv bestätigt!“

„Mir war nicht bewusst, dass der Beruf einer LehrerIn so facettenreich sein kann.“

„Es lassen sich nicht nur Wissenskomponenten über solche digitalen Lerneinheiten vermitteln, sondern auch weitere Kompetenzen (u.a. Selbstorganisation, Kommunikation).“

„Auch komplexes Problemlösen im Sinne einer beruflichen Handlungskompetenz ist mittels digitaler Lerneinheiten möglich.“

...

Diese Antworten der Studierenden ermuntern uns, das Konzept weiter auszuarbeiten; denn digitale Lerneinheiten werden auch in Zeiten nach der Corona-Pandemie i.S.e. Blended Learning einen zentralen Stellenwert in der beruflichen Bildung sowohl in Schulen als auch in Betrieben einnehmen. ///

Jakob Storfinger, Martina Wiegand & Susanne Weber

## Breaking new grounds: ORG online seminars



→ Summer semester 2020 was truly a special one – not only with regard to questions on teaching and examination but also with respect to the way we, as part of the international research community, interacted with each other. While typically, conferences and seminars are at the heart of academic networking and socializing, we found ourselves suddenly faced with the question on how to stay connected to peers and colleagues both nationally and internationally.

Adapting to the profound changes in external circumstances, the Organizations Research Group (ORG) decided to introduce an online version of their well-established seminar series. Founded in early 2014, the goal for ORG is to be a unique large-scale, long-term initiative providing an infrastructure attractive in the long run to many senior and junior collaborators.

Following the initiative’s goal to facilitate the scientific interaction between professors, postdocs and Ph.D. students of LMU and national and international scholars about current research questions on organizations, the organizers were able to attract an interesting range of online speakers, including Carmelo Cennamo (CBS), Steffen Keck (University of Vienna), Murat Tarakci (Rotterdam School of Management), Julia Bodner (INSEAD), Elie Sung (HEC Paris) and many more. ///

Maren Mickeler



For further information as well as next semester’s program, please visit: <https://www.organizations-research-group.uni-muenchen.de/index.html>

## Fallstudienseminar mit Porsche Consulting am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

→ COVID-19 beeinflusst die Rahmenbedingungen unseres gesellschaftlichen sowie beruflichen Lebens nachhaltig. Industriezweige, die von den Auswirkungen der Pandemie besonders betroffen sind und vermutlich auch bleiben, sind die Reise- und die Airline-Branche. Die Rettungspakete, Beinahe-Pleiten sowie weitgreifende Umstrukturierungen einiger Fluggesellschaften sind bis heute in aller Munde, auch weil die Auswirkungen für Privat- sowie Geschäftsreisende unmittelbar spürbar sind. Doch auch die Flughäfen – nicht nur deren Betreiber, auch die dort verkaufenden Unternehmen – hat die Corona-Pandemie erheblich geschwächt und vor große Herausforderungen gestellt. Bis zu 95% weniger geplante Starts sowie Umsatzeinbußen von geschätzt einer halben Milliarde Euro pro Monat führen vor Augen, wie kritisch die Situation für die deutschen Flughäfen ist. Die Einbußen ergeben sich dabei nicht nur durch den Wegfall von Start- und Landegebühren der Fluggesellschaften, sondern auch durch entgangene Einkünfte aus der Vermietung von Werbeflächen, Parkhäusern und nicht zuletzt den Einkäufen der Passagiere am Flughafen.

In Kooperation mit Porsche Consulting organisierte das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (Professor Manfred Schwaiger) trotz der bestehenden Einschränkungen im Sommersemester 2020 ein Fallstudienseminar für Masterstudierende der Fakultät für Betriebswirtschaft. Die Studierenden gingen dabei in enger Abstimmung mit Vertretern des Lehrstuhls sowie Porsche Consulting der Frage nach, wie die Attraktivität von Flughäfen für Passagiere zukünftig und mit besonderem Augenmerk auf die umgreifende Pandemie verbessert werden kann. Aufbauend auf einer Skizzierung der Customer Journey an einem deutschen Flughafen sowie der Analyse entsprechender Personas, entwickelten die Studierenden im Rahmen eines Business Models Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen, welche die Kundenerfahrung und die Flughafen-Attraktivität optimieren. Der entscheidende Aspekt war dabei stets, inwieweit die Ausarbeitungen einen nachhaltigen Mehrwert in Zeiten von COVID-19 generieren können. Neben der fachlichen Auseinandersetzung mit der Fragestellung bot sich

den Studierenden im Rahmen des Seminars zudem eine tolle Möglichkeit, die Arbeit einer der erfolgreichsten Strategieberatungen kennenzulernen und Kontakte in die Praxis zu knüpfen.

Nach fünfwöchiger Bearbeitung des Themas präsentierten die Studierenden ihre Ergebnisse online vor einem Komitee bestehend aus Mitarbeitern von Porsche



Digitale Abschlusspräsentation im Rahmen des Seminars.

Consulting, der Flughafen-Geschäftsleitung, Airline-Vertretern sowie MitarbeiterInnen des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung. Trotz der Umstellung auf Online-Formate und digitale Interaktion wurden die hohe Qualität der Ergebnisse und Lösungsvorschläge von allen Beteiligten äußerst positiv hervorgehoben.

Aufgrund der durchweg positiven Resonanz aller Beteiligten arbeiten das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung und Porsche Consulting in enger Abstimmung bereits an der Realisierung weiterer Fallstudienseminare und Kooperationen.

///

Niels Hitz

inklusive  
Sonderseiten  
zu Corona

# FAKULTÄT

45 Jahre Fakultät als Zeitreise  
- Homecoming in neuem Licht -  
Preise - Neuigkeiten - Mentoring  
- Symposien und Veranstaltungen:  
von physisch zu digital




## 45 Jahre Fakultät für Betriebswirtschaft – eine Zeitreise

Im Jahr 2019 wurde unsere Fakultät für Betriebswirtschaft 45 Jahre alt. 45 Jahre – in denen viel an der Fakultät, aber auch außerhalb der Fakultät – in München und im Rest der Welt passiert ist. Grund genug, um anlässlich des Homecoming-Events im November 2019 im Rahmen einer Zeitreise zu erinnern – die Fakultät an personelle und fachliche Begebenheiten auf ihrem Weg von der Gründung bis heute; jeden Einzelnen an seine persönlichen Erlebnisse in und mit der Fakultät und darüber hinaus.

»Die Zeit bewegt sich in eine Richtung, Erinnerungen in die andere.«

William Gibson



Jahr	Fakultät	Was war sonst in der Welt los?
1974	Trennung der Staatswirtschaftlichen Fakultät in die Betriebswirtschaftliche und Volkswirtschaftliche Fakultät. Professoren der ersten Stunde: • Prof. Dr. Johannes Baumgardt (emeritiert 1995) • Prof. Dr. Enno Biergans (emeritiert 1995) • Prof. Dr. Friedrich Hanssmann (emeritiert 1994) • Prof. Dr. Dr.h.c. mult. Edmund Heinen (emeritiert 1987) • Prof. Dr. Dres.h.c. Werner Kirsch (emeritiert 2006) • Prof. Dr. Dres.h.c. Karl Oettle (emeritiert 1994) • Prof. Dr. Karl Ruppert (emeritiert 1971) • Prof. Dr. Georg Walterspiel (emeritiert 1984) • Prof. Dr. Dr.h.c. mult. Eberhard Witte (emeritiert 1996) • Prof. Dr. Robert Wittgen (gestorben 1980) • Prof. Dr. Dr.h.c. Klaus v. Wysocki (emeritiert 1993)	Bundeskanzler Willy Brandt erklärt in Zusammenhang mit der Agenten-affäre Guillaume seinen Rücktritt, kurze Zeit später folgt der Rücktritt von US-Präsident Richard Nixon im Zuge der „Watergate-Affäre“. /// Die BRD und die DDR feiern 25. Jubiläum. /// Deutschland wird Fußball-Weltmeister.
1975		In Stuttgart beginnt der Prozess gegen verschiedene Mitglieder der RAF.
1976		In der Bundesrepublik Deutschland wird die Gurtpflicht auf Vordersitzen von PKW eingeführt. /// Wahlen zum Deutschen Bundestag: Bundeskanzler Helmut Schmidt bleibt Kanzler. /// Erich Honecker wird von der Volkskammer zum Vorsitzenden des Staatsrates der DDR gewählt. /// Steve Jobs und Steve Wozniak gründen die Firma Apple.
1977		Das US-amerikanische Unternehmen Apple bringt den Apple II auf den Markt, der als Erster komplett mit Tastatur und Bildschirm ausgestattet ist. /// „Rocky“ mit Sylvester Stallone in der Hauptrolle erhält in Los Angeles den Oscar. /// Premiere von Star Wars: „A new hope“ (Krieg der Sterne) in den USA.
1978		Die Volkswagen AG eröffnet in den USA als erster ausländischer Automobilproduzent in Westmoreland County (Pennsylvania) ein Montagewerk, welches das Modell Rabbit herstellt. /// Erste Überquerung des Atlantischen Ozeans in einem Ballon (in 137 Stunden). /// In den USA strahlt der Fernsehsender CBS die erste Folge der Serie Dallas aus.
1979		Erste Weltklimakonferenz in Genf. /// Das japanische Unternehmen Sony kommt mit dem weltweit ersten Walkman namens TPS-L2 auf den Markt.
1980		Letztes Konzert von Bob Marley. /// Ernő Rubiks „Zauberwürfel“ beginnt seinen Siegeszug in deutschen Spielzeuggläden. /// Der Berliner Zoo erhält mit Bao Bao und Tjen Tjen als erster und bisher einziger Zoologischer Garten in Deutschland zwei große Pandabären.
1981		Die CD wird erstmals veröffentlicht. /// Der erste Airbag wird in einen Mercedes Benz eingebaut.
1982		Das ABBA-Album „The Visitors“ entsteht – die weltweit erste industrielle Produktion.
1983		Der erste Laptop wird vorgestellt. /// Das Mobiltelefon DynaTAC 8000x von Motorola erscheint und wird für 3.995 USD verkauft.

1984		Der erste Mac wird von Apple-Mitbegründer Steve Jobs vorgestellt. /// 3. August: In Deutschland wird die erste Internet-E-Mail empfangen.
1985	Prof. Dr. Hermann Meyer zu Selhausen („Bankwirtschaft“; emeritiert 2005) kommt an die Fakultät.	Das Wrack der Titanic wird von den Forschern Jean-Louis Michel und Robert Ballard entdeckt. /// Die endgültig freigegebene Version Windows 1.01 wird auf einer Pressekonferenz vorgestellt.
1986		Der Sowjetunion gelingt es, die Weltraumstation MIR ins All zu bringen.
1987	Prof. Dr. Elmar Helten („Betriebswirtschaftliche Risikoforschung und Versicherungswirtschaft“; emeritiert 2004) kommt an die Fakultät.	Am „Schwarzen Montag“ gibt es einen Börsenkrach, bei dem die Kurse innerhalb eines Tages um mehr als 20% einbrechen. /// Thomas Gottschalk moderiert in der Hofer Freiheitshalle erstmals die Fernsehsendung „Wetten, dass...?“
1988	Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot übernimmt den „Lehrstuhl für Organisation mit Schwerpunkt Betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation“ (gestorben 2017).	An der deutschen Börse wird der Leitindex DAX eingeführt. /// Im Rahmen der ICE-Weltrekordfahrt stellt der ICE-Vorläuferzug InterCityExperimental mit 406,9 km/h einen neuen Geschwindigkeitsrekord für Schienenfahrzeuge auf. /// Der erste wirkliche Computerwurm legt 10% des Netzes lahm.
1989		Berliner Mauerfall. /// George H.W. Bush tritt das Amt des 41. Präsidenten der Vereinigten Staaten an. /// Der deutsche Privatsender ProSieben beginnt den Sendebetrieb.
1990	Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Ulrich Küpper übernimmt den „Lehrstuhl für Produktionswirtschaft und Controlling“ (emeritiert 2013).	Deutschland wird wiedervereintigt. /// Harry Markowitz, Merton Miller und William F. Sharpe erhalten den Wirtschaftsnobelpreis für Forschungen auf dem Gebiet der Preisbildungstheorie im Kapitalmarkt. /// Deutschland wird Fußball-Weltmeister.
1991		Sowjetunion zerfällt und der kalte Krieg endet. /// Das WWW entsteht als Projekt an der Forschungseinrichtung CERN. /// „Das Schweigen der Lämmer“ gewinnt alle fünf wichtigen Academy-Awards.
1992	O-Phase (Orientierungsphase) wird erstmalig durchgeführt. Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser übernimmt den „Lehrstuhl für Rechnungswesen und Prüfung“ (emeritiert 2014).	Ein Schiffscontainer mit 28.000 Quitscheentchen geht im pazifischen Ozean verloren. Bis heute können sie noch rund um die Welt gefunden werden ... /// Bill Clinton wird zum Präsidenten der USA gewählt.
1993	Prof. Dr. Anton Meyer übernimmt den „Lehrstuhl für Marketing“. Prof. Dr. Bernd Rudolph übernimmt den „Lehrstuhl für Kapitalmarktforschung und Finanzierung“.	Europäische Union (EU) wird durch das Inkrafttreten des Vertrages von Maastricht wirtschaftliche Realität. /// In Südafrika endet die Apartheid.
1994	Prof. Dr. Jürgen Schmude übernimmt den „Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie“ (bis 1998). Prof. Dr. Stephan Schrader übernimmt den „Lehrstuhl für Innovationsforschung und Technologiemanagement“ (gestorben 1997).	Erfolgreichster Film ist „Forrest Gump“.
1995		Bei einem Besuch in Washington D.C. wurde der russische Präsident Boris Jelzin auf der Pennsylvania Avenue gefunden, betrunken, in seiner Unterwäsche beim Versuch, ein Taxi anzuhalten, um Pizza zu bestellen.
1996	Prof. Dr. Peter F.E. Sloane übernimmt den „Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik“ (bis 2000). Die erste Credit-Point basierte Prüfungsordnung tritt in Kraft.	Die New York Yankees werden World Series Champion. /// Dolly – das erste Klonfleisch erblickt das Licht der Welt.

1997	Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen übernimmt den „Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Steuerrecht“. Prof. Dr. Franz Waldenberger für die „Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere für Wirtschaft in Japan“ ernannt (seit April 2011 beurlaubt und in Tokyo).	Prinzessin Diana kommt bei einem Autounfall in Paris ums Leben. /// Erfolgreichster Song ist „Candle in the Wind“.
1998	Prof. Dr. Manfred Schwaiger übernimmt den „Lehrstuhl für Empirische Forschung und Unternehmensplanung“. Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D., übernimmt den „Lehrstuhl für Innovationsforschung und Technologiemanagement“. Gründung des interdisziplinären „Center for Digital Technology and Management (CDTM)“.	Gerhard Schröder wird erster Kanzler einer Rot-Grünen Koalition. /// Preis einer 2-Liter-Coca-Cola-Flasche ist in den USA 89 Cents.
1999	Einführung des „Master of Business Research“ (MBR).	Deutsche Regierung zieht von Bonn nach Berlin. /// 11. August zeigt eine beeindruckende, totale Sonnenfinsternis.
2000	Prof. Dr. Hubert Job kommt an den „Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie und Tourismusforschung“ (bis 2008).	Tschernobyl stellt endgültig das Atomkraftwerk ab: 14 Jahre nach dem Desaster wird keine Energie mehr in Tschernobyl produziert. /// Die Spendengeldaffäre trifft Helmut Kohl.
2001	Ausbau des Clusters „Information und Innovation“. Prof. Dr. Thomas Hess übernimmt den „Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien“. Gründung des Odeon Center für Entrepreneurship.	Anschlag vom 11. September. /// Gleichberechtigung: Bundeswehr beginnt Frauen an den Waffen auszubilden.
2002	Die erste Fakultätszeitung „BWL im Fokus“ erscheint.	Euro wird als Bargeld eingeführt. /// Die Zusammensetzung der Coca-Cola wird geändert. Nach nur drei Monaten musste das Produkt wieder vom Markt genommen werden und die alte Rezeptur wurde wieder benutzt.
2003	Gründung des „Netzwerks Management Alumni“. Erster Fakultätstag wird durchgeführt. Prof. Dr. Reiner Leidl übernimmt den „Lehrstuhl für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen“.	Der 3. Golfkrieg beginnt. /// „Fluch der Karibik“ kommt in die Kinos.
2004	Top-BWL-Programm wird eingeführt.	„Flash Mob“ wurde zum Oxford English Dictionary hinzugefügt, wo es als „unusual and pointless act“ beschrieben wird.
2005	Einführung der Bachelor-Studiengänge. Prof. Dr. Ralf Elsas übernimmt den „Lehrstuhl für Finanzierung und Banking“. Prof. Dr. Susanne Weber übernimmt den „Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik“.	„Wir sind Papst“ – Benedikt XVI. wird Pontifex Maximus. /// Angela Merkel wird erste deutsche Bundeskanzlerin.
2006	Prof. Dr. Tobias Kretschmer übernimmt den „Stiftungs-Lehrstuhl der Telekom“ (heute Vorstand am „Institut für Strategie, Technologie und Organisation - ISTO“). Prof. Dr. Andreas Richter übernimmt das Institut für Risikomanagement und Versicherung.	Die LMU wird im Rahmen der Exzellenzinitiative ausgezeichnet und fortan gefördert. /// Fußball WM in Deutschland, Italien wird Weltmeister, Deutschland wird unter Bundestrainer Jürgen Klinsmann „Meister der Herzen“. /// Das Gleichbehandlungsgesetz wird verabschiedet. /// Der längste Ärztestreik in der Geschichte der Republik endet nach 92 Tagen mit einer Einigung auf mehr Gehalt und begrenzte Bereitschaftsdienste. /// Eisbär Knut wird im Zoo Berlin geboren und findet recht schnell ein internationales Medienecho.
2007	Einführung des „European Master in Management“ (jetzt „Management – European Triple Degree – M.Sc.“). Prof. Dr. Anja Tuschke übernimmt den „Lehrstuhl Strategische Unternehmensführung“. Einführung des „Executive Master in Insurance“.	Einführung der allgemeinen Studiengebühren. /// Friedensnobelpreis für Al Gore und den Weltklimarat. /// Entschluss zum Bau der Elbphilharmonie in Hamburg.
2008	Einführung des „Master of Science (M.Sc.) in Betriebswirtschaftslehre“. Prof. Dr. Thomas Zwick kommt an die Fakultät („Human Resource Management“) (bis 2012). Einführung des „Student Office BWL“.	Der Volksentscheid zum Erhalt des Flughafens Berlin-Tempelhof wird aufgrund unzureichender Wahlbeteiligung abgelehnt. /// Barack Obama wird als erster Afroamerikaner zum Präsidenten der Vereinigten Staaten gewählt. /// Die U-Bahn Nürnberg ist der erste dauerhafte Betrieb mit einer fahrerlosen U-Bahn-Linie. /// Deutschland holt bei der Fußball-Europameisterschaft den zweiten Platz, Spanien wird Sieger.
2009	Prof. Dr. Jonas Schreyögg kommt an die Fakultät („Health Service Management“) und geht bereits 2010 an die Universität Hamburg. Strukturierung der Fakultät in fünf Kompetenzfelder: Rechnungswesen, Finanzierung, Marketing & Strategie, Innovation & Information, Führen & Lernen. Jubiläum: 35 Jahre Fakultät für Betriebswirtschaft. Prof. Dr. Ingo Weller kommt an die Fakultät und baut das Kompetenzfeld „Führen & Lernen“ aus.	Satoshi Nakamoto schürft die ersten 50 Bitcoins und startet das Bitcoin-Netzwerk. /// US-Airways-Flug 1549 endet mit einer Notwasserung auf dem Hudson River in New York; alle 155 Menschen an Bord der Maschine werden gerettet. /// Usain Bolt stellt einen neuen Weltrekord im 100-m-Lauf der Männer auf (9,58 sek). /// Der Burj Khalifa in Dubai erreicht seine maximale Höhe von 828 m und ist das höchste Bauwerk der Welt. /// Der Nobelpreis für Medizin geht an die Erforscher des „Unsterblichkeitsenzym“ Elizabeth Blackburn, Carol W. Greider und Jack Szostak für ihre Entdeckung, wie Chromosomen durch Telomere und das Enzym Telomerase geschützt werden.

2010	Start der neuen Bachelor-Studiengänge in „Wirtschaftspädagogik“ und Einführung des „Master of Science in Wirtschaftspädagogik“. Einrichtung des „Munich Risk & Insurance Centers“. Der „Master-Career Day“ des Netzwerk LMU Management Alumni findet zum ersten Mal statt. Prof. Dr. Martin Spann übernimmt den „Lehrstuhl Electronic Commerce und Digitale Märkte“.	Die Social Entrepreneurship Akademie wird als Netzwerkkooperation der vier Hochschulen in München gegründet; sie treibt unter dem Leitspruch „Education for Societal Change“ gesellschaftlichen Wandel voran. /// Die Explosion der Bohrinsel Deepwater Horizon im Golf von Mexiko führt zur schlimmsten Ölkatastrophe in der Geschichte der Vereinigten Staaten. /// Die Aschewolke nach dem Ausbruch des Vulkans Eyjafjallajökull auf Island führt zu Stilllegungen des europäischen Luftverkehrs. /// Lena Meyer-Landrut gewinnt mit Satellite beim Finale des 55. Eurovision Song Contest für Deutschland.
2011	Teilzeitstudiengang „Executive Master of Human Resource Management“ wird eingeführt. Erste Stipendien im Rahmen des „Deutschlandstipendiums“ werden vergeben. Gründung des „Internet Business Clusters (IBC)“. Es kommen Prof. Dr. Christian Hofmann (Institut für Unternehmensrechnung und Controlling), Prof. Dr. Deborah Schanz (Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre) und Prof. Dr. Markus Glaser (Institut für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft).	Der letzte Teil der Harry-Potter-Verfilmung feiert seine Premiere; die Bücher und Filme haben viele Kinder und Jugendliche über ein ganzes Jahrzehnt begleitet. /// In Deutschland findet die Fußballweltmeisterschaft der Frauen statt, die Titelverteidigerinnen aus Deutschland scheiden allerdings schon im Viertelfinale aus. /// Die Computerfachwelt trauert um den Tod von Steve Jobs.
2012	Prof. Dr. Martin Högl übernimmt das Institut für Leadership und Organisation.	Die LMU geht aus der zweiten Phase der Exzellenzinitiative als erfolgreichste deutsche Universität hervor. /// Die Rolling Stones feiern ihr 50-jähriges Jubiläum. /// Facebook geht an die Börse und erzielt Einnahmen i.H.v. 16 Mrd. USD. /// Der erste private Raumtransporter (der Firma SpaceX) der Geschichte startet am 22. Mai ins All. /// Nach monatelangem Ringen um die Details geben die Finanzminister der Eurogruppe am 8. Oktober den Startschuss für den dauerhaften Euro-Rettungsschirm ESM.
2013	Prof. Dr. Leonie Sundmacher (W2-Professur für „Health Service Management“ – inzwischen an der TU München).	Die Studiengebühren in Bayern werden zum Wintersemester 2013/14 abgeschafft. /// Der FC Bayern München macht am 1. Juni als erstes deutsches Team das Triple perfekt. Nach Meisterschaft und Champions League gewinnen die Bayern auch den DFB-Pokal.
2014	Prof. Dr. Samuel Mühlemann (W2-Professur für Wirtschaftspädagogik mit dem Schwerpunkt Human Resource Education). Gründung der „Organizational Research Group“. Prof. Dr. Thorsten Sellhorn übernimmt das Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung.	Deutschland gewinnt die Fußballweltmeisterschaft in Brasilien. /// Nach über 30 Jahren wird „Wetten, dass“ eingestellt. /// Nach dem Kauf von Instagram im Jahr 2012 übernimmt Facebook nun auch den Messenger-Dienst WhatsApp.
2015		Auf der UN-Klimakonferenz in Paris wird das sog. Welt-Klimaabkommen beschlossen, das die Klimapolitik der kommenden Jahre prägen sollte. /// Angela Merkels Satz „Wir schaffen das“ findet weltweit Aufsehen im Zusammenhang mit der Flüchtlingspolitik. /// Durch eine Niederlage gegen Tyson Fury verliert der ukrainische Boxer Wladimir Klitschko nach mehr als neun Jahren seine Weltmeistertitel im Schwergewicht.
2016	Prof. Dr. Johann Kranz (W2-Professur für „Internet Business and Internet Services“) und Prof. Dr. Jörg Claussen (W2-Professur „Strategic Organization Design“) kommen an die Fakultät. Erweiterung der Cluster-Struktur auf acht Cluster (Accounting, Finance & Insurance, Marketing & Strategy, Technology & Innovation, Information Systems & Digital Business, Leadership & Human Resources, Human Resource & Management Education, Health Care Management) und Einführung zusätzlicher Professuren. Konsekutiver Master-Studiengang Media, Management and Digital Technologies startet.	Die Elbphilharmonie ist fertig! Die Baukosten betragen am Ende mit rund 866 Mio. Euro etwas mehr als das 11,24-fache der mit ursprünglich 77 Mio. Euro geplanten Summe. /// Leonardo DiCaprio bekommt endlich den lang ersehnten Oscar als bester Hauptdarsteller (in „The Revenant“).
2017	Prof. Dr. Jelena Spanjol („Innovation Management“, zuvor University of Illinois at Chicago) kommt an die Fakultät, ebenso Dr. Tassilo Schuster (als Vertretung von Prof. Dr. Franz Waldenberger; inzwischen an der FAU Nürnberg).	Das Gesetz zur „Ehe für alle“ tritt in Kraft. /// Baubeginn der zweiten Stammstrecke in München. /// Zum Wintersemester 2017/18 hat die LMU fast 51.000 Studierende, davon übrigens über 30.000 Frauen. /// Die Schnellfahrstrecke Berlin-München wird eröffnet; der ICE Sprinter verbindet die Städte in 4 Stunden.
2018	Prof. Dr. Julia Nasev kommt an die Fakultät (W2-Professur für „Managerial Accounting“)	Prinz Harry heiratet die US-amerikanische Schauspielerin Meghan Markle im Schloss Windsor. /// Das berühmte Banksy Kunstwerk „Girl with Balloon“ wurde bei einer Auktion für 1,2 Mio. Euro verkauft – und dann live zerschreddert. /// Der Sommer 2018 war der zweitwärmste seit Beginn der Wetteraufzeichnungen.
2019	Seit 1. Oktober vertritt Prof. Dr. Nikolaus Seitz die Professur von Herrn Prof. Dr. Franz Waldenberger.	Die LMU führt den neuen Studierendenausweis, die LMU-Card, ein. /// E-Scooter „erobert“ München und sorgen bereits in den ersten Tagen für viele Diskussionen. /// Die schwedische Klimaaktivistin Greta Thunberg reist per Segelboot zum Klimagipfel der Vereinten Nationen in New York.



Homecoming 2019

## Die LMU in neuem Licht

→ Generationsübergreifend – inspirierend – interaktiv – überraschend – nachhaltig, das waren die Ziele des Homecoming 2019 der Fakultät für Betriebswirtschaft und des Netzwerks LMU Management Alumni. Nach über 15 Jahren war es an der Zeit, den ehemaligen Fakultätstag neu zu gestalten. Dafür wurde von dem eher vortraglastigen Konzept der letzten Jahre, zu einer Veranstaltung übergegangen, auf der Austausch und Genuss stärker im Vordergrund stehen sollten.

Eröffnet wurde der Abend von unserem Dekan Professor Ingo Weller, der Neuigkeiten aus der Fakultät vorstellte. Danach berichtete unser Alumni-Beauftragter Professor Thorsten Sellhorn von der Arbeit des Netzwerks LMU Management Alumni. Bei der anschließenden Preisverleihung des Netzwerks für herausragende Abschlussarbeiten von Bachelor- und Masterstudierenden der Fakultät, mit den je 500 Euro dotierten Alumni-Awards, konnten die Gäste einen Einblick in die vielfältigen Forschungsfelder der Fakultät erhalten. Nochmals herzlichen Glückwunsch an die PreisträgerInnen!

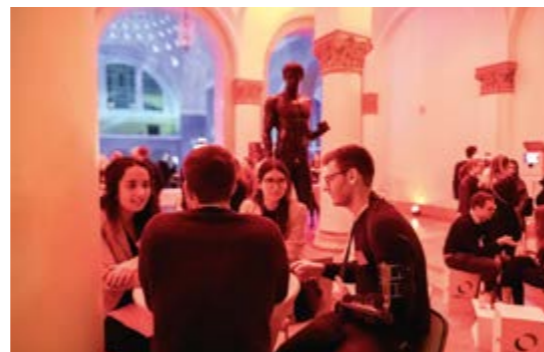
Einen ersten Impuls für ein angeregtes Miteinander gab es bei den Präsentationen zu unserem Thema „BWL for Future?“. Wir durften die interessanten Ausführungen von Herrn Dr. Jakob Assmann, CEO Impact Hub Munich, Alumnus und Social Entrepreneur, von VertreterInnen von „Students for Future“ Frau Rabea Lühmann und Herr Raphael Morasch sowie von unserem Dekan Professor Weller kennenlernen. In einem neuartigen Format präsentierten sie ihre Ansichten, woraus sich eine leidenschaftliche Diskussion mit dem Auditorium entwickelte. Diese Diskussionen und Gespräche wurden auch in den Abend hineingetragen, sodass durchweg ein reger Austausch stattfand.

Doch es sollten nicht nur fachliche Impulse gesetzt werden; vielmehr wollten wir mit dem Abendprogramm auch alle Sinne unserer zahlreichen Alumni, Studierenden, MitarbeiterInnen der Fakultät und Förderer erreichen.

Nach dem Plenum erwartete die TeilnehmerInnen bereits im Lichthof eine Überraschung. Der Künstler Michael „Gene“ Aichner hatte den Lichthof und dessen Kuppel mit einer Visual Arts Installation, die auf Geräusche reagiert, in neues Licht getaucht, die von den Gästen den gesamten Abend über bestaunt wurde.

Zusätzlich hatte jeder Gast die Möglichkeit, sich von den Künstlerinnen Nadine Kupitza und Aida Bahtiari in virtuelle Welten entführen zu lassen, was ebenfalls ein außergewöhnliches Erlebnis war.

Doch auch der kulinarische Aspekt kam nicht zu kurz. So konnte man ausgewähltes Fingerfood der Lekkerei, Eiskreationen von Nomoo sowie exklusive Weine von



» „Es war sehr gelungen, dass Alt und Jung sich zusammen an der Bar getroffen haben! Hat Spaß gemacht!“



» „Ein toller Abend mit viel Liebe zum Detail und einer spitzen Atmosphäre, so habe ich die LMU noch nie gesehen!“

Walter & Sohn, in entspannter Atmosphäre, in den u.a. mit nachhaltigen Sitzmöbeln aus Pappe ausgestatteten Räumlichkeiten genießen.

Selbst aktiv wurden unsere Gäste bei der Zeitreise, die von den Studierenden der Fachschaft Wasti extra für diesen Abend und anlässlich des 45-jährigen Bestehens der Fakultät, entwickelt wurde (siehe S. 60). Dabei wurde sicherlich die eine oder andere Erinnerung wach.

Für lustige und bleibende Erinnerungen an diesen Abend hatte Deloitte eine Fotostation zur Verfügung gestellt, die von den Anwesenden intensiv genutzt wurde. Angeregte Gespräche konnte man außer im Lichthof und Speerträgerbereich dann auch im Senatssaal führen. Hier befand sich die

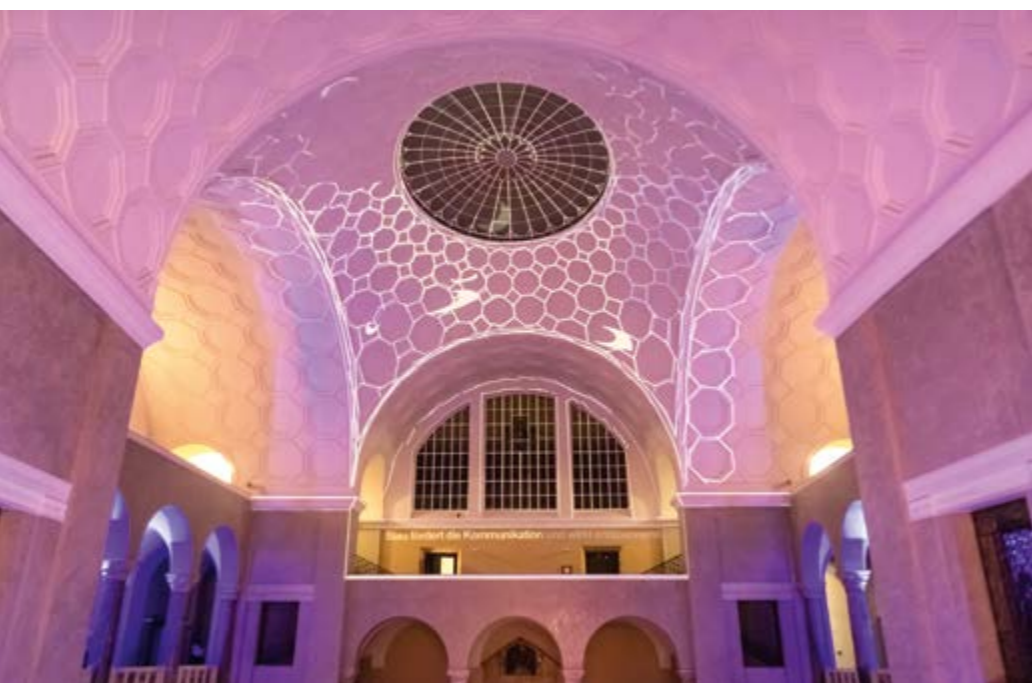
Lounge, wo die Gäste spezielle Cocktailkreationen von Wolfgang Linder genießen konnten. Auch für die musikalische Unterstützung war gesorgt: Alle TeilnehmerInnen hatten die Möglichkeit, aus einem Fundus an Vinyl-Platten oder gestreamt mit der audiophilen Technik von Yamaha ihre Lieblingsalben zu hören.

So machten all die kleinen Details und Angebote diese Veranstaltung zu einem unvergesslichen Erlebnis und es zeigt sich: Neue Wege eröffnen neue Perspektiven! Aber solch ein Abend ist natürlich nicht ohne zahlreiche Unterstützung möglich. Ein herzliches Dankeschön deshalb an unseren Platin-Partner Deloitte, an unsere Premium-Partner Hubert Burda Media und ProSiebenSat.1 sowie an unsere zahlreichen

Servicepartner und unsere KünstlerInnen. Ein großes Dankeschön geht auch an die vielen tatkräftigen HelferInnen aus der Fakultät, unsere DeutschlandstipendiatInnen und die Studierenden von Wasti, die mit Ideen und tatkräftiger Unterstützung dazu beigetragen haben, dass der Abend ein Erfolg wird!

Wir freuen uns jetzt schon auf das nächste Homecoming-Event im Jahr 2021! ///

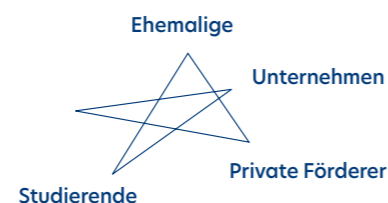
Silke Heckmann & Bettina Wachtel



» „Wow, ein richtig schöner Abend!“

Alumni-Netzwerk LMU Management Alumni

## Information. Förderung. Vernetzung.



→ Das Jahr 2019 war ein aufregendes Jahr für das Team des Alumni-Management der Fakultät für Betriebswirtschaft. Begonnen hat es mit Personalwechsel. Anfang März ist Frau Dr. Bettina Wachtel aus der Elternzeit zurückgekehrt und hat damit wieder die Geschäftsführung des Alumni-Vereins übernommen. Unsere neue Kollegin Frau Silke Heckmann verstärkt ebenfalls seit März das Team.

Zudem standen Neuwahlen für den Vorstand des Vereins Forum Münchner Betriebswirte e.V., dem institutionellen Träger des Alumni-Netzwerks, an.

Eine weitere Veränderung, die viele von Ihnen live miterlebt haben, war das neue Konzept einer der größten Veranstaltungen der Fakultät. Der ehemalige Fakultätstag wurde zum Homecoming-Event. Bewusst wurde die ehemals sehr vortragslastige Veranstaltung zu einem Event umgestaltet, bei dem der Fokus noch stärker auf Netzwerken, Austausch und Genuss gelegt wurde. Somit manifestierten sich gerade auch in dieser Veranstaltung die Ziele, welche das LMU Management Alumni seit jeher verfolgt. Seit der Gründung im Jahre 2003 ist das Alumni-Netzwerk die Plattform für den kontinuierlichen Austausch zwischen Alumni, aktuell Studierenden und der Wirtschaft. Damit werden beste Chancen geboten, potenzielle ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen schon früh kennenzulernen. Darüber hinaus geht es aber auch darum, mit fachlich interessierten Menschen Kontakt aufzunehmen und die Beziehung zu seiner Alma Mater zu pflegen.

So ist das LMU Management Alumni die Konstante für die Studierenden, angefangen von der Begrüßung mit dem Welcome Package über diverse Veranstaltungen und Publikationen bis hin zur feierlichen Verabschiedung. Darum freuen wir uns besonders, wenn Sie, liebe Studierende, auch nach Ihrem Studienabschluss die Verbindung zu Ihrer Alma Mater aufrechterhalten, denn nur mit Ihnen können wir unsere Arbeit und Förderungen weiterführen.

Damit Sie alle wissen, wie genau unsere Arbeit aussieht, stellen wir Ihnen hier die Ereignisse des vergangenen Jahres vor.

### Information und Vernetzung - Fachliches und Feierliches für Alumni und Studierende

Gleich zu Beginn des Jahres – am 17. Januar 2019 –, sprach Herr Stefan Krause, CEO von Evelozcity beim Alumni-Vortrag und Schmalenbach-Lecture zum Thema „ICO finanzierte Token Economies – Die neuen Volkswirtschaften?“. In der darauffolgenden Woche fand dann schon die zweite Kontaktveranstaltung des Wintersemesters für unsere TOP-BWL-Studierenden statt.

Und Anfang Februar ließen Professor Johann Kranz (Professur für Internet Business and Internet Services) und Herr Dr. Stefan Hopf als Alumnus, die ZuhörerInnen beim Alumni-Dialog in die Thematik „Blockchain“ eintauchen und beleuchteten sie aus verschiedenen Blickwinkeln.

Die erste Veranstaltung des Sommersemesters war der Career Day am 3. Mai 2019. Mitgetragen wurde dieser Tag von unseren Partnern Ernst & Young, Integration Management Consulting und zeb. Die Unternehmen lernten unsere Masterstudierenden und Bachelorstudierenden der höheren Semester bei Workshops und einem Get-together hier an der LMU kennen. Die Veranstaltung ging bis weit in den Abend hinein und endete für manche TeilnehmerInnen

mit den UnternehmensvertreterInnen im Münchner Nachtleben. Eine Woche später durften wir viele unserer AbsolventInnen im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier verabschieden. Das feierliche Event ist für viele Studierende der krönende Abschluss ihrer Zeit an der LMU München und eine schöne Tradition unserer Fakultät, die uns sehr am Herzen liegt.

Am 13. Mai 2019 wiederum konnten unsere Studierenden einen Abend in den Fachbereich Corporate Finance schnuppern. Beim Kamingespräch mit Ebner Stolz konnten sie eines unserer Fördermitglieder als Arbeitgeber kennenlernen und erhielten einen Einblick in dessen Arbeitsalltag.

Weiter ging es mit der 1. TOP-BWL-Kontaktveranstaltung des Sommersemesters. Unsere Partnerunternehmen begrüßten unsere TOP-BWL-Studierenden, d.h. die rund besten 10% des Jahrgangs. Im geschmückten Senatssaal können sich dabei die Studierenden an den Ständen der Unternehmen erste Informationen einholen. Anschließend gab es in den Workshops tiefere Einblicke in die jeweiligen Aufgaben und Herausforderungen.

Anfang Juni fand ein Alumni-Talk zum Thema „Behavioral Economics in Pricing – Anwendung psychologischer Preiseffekte in Beratungsprojekten“, statt. Den mit vielen Beispielen aus Forschung und Praxis unterlegten Vortrag hielt unser Alumnus Herr Dr. Benjamin Pfister, Manager im Bereich Konsumgüter & Handel bei Simon-Kucher & Partners (München). Die Veranstaltung fand regen Andrang bei den Studierenden, darüber hinaus durften wir aber auch sehr viele Alumni begrüßen.

CareerDay 2019 (oben), Alumni-Talk (unten).



Alumni-Vortrag, TOP-BWL, Kamingespräch (v.o.n.u.).

Die letzte Veranstaltung des Sommersemesters 2019 war die 2. TOP-BWL Kontaktveranstaltung des Semesters. Die Möglichkeit, spannende Unternehmen und damit eventuelle spätere Arbeitgeber kennenzulernen, nutzen die ausgewählten Studierenden jedes Mal gerne, sodass dieses Programm bei beiden Seiten äußerst beliebt ist.

Der Herbst startete wie gewohnt mit der Begrüßung der Erstsemester. Auch dieses Jahr konnten wir allen StudienanfängerInnen eine eigene Willkommenstasche des Alumni-Netzwerks überreichen und damit auf die vielfältigen Angebote aufmerksam machen.

Mit einem spannenden Alumni-Vortrag/Schmalenbach-Lecture zum Thema „Die Rolle von Aufsichtsräten im Wandel“ ging es dann am 22. Oktober 2019 weiter. Dazu begrüßten wir Frau Simone Menne, die selbst viele Jahre als CFO bei Lufthansa und Boehringer Ingelheim tätig war. Im Anschluss an ihre aktive Management-Tätigkeit übernahm Frau Menne Aufsichtsratsmandate bei verschiedenen namhaften Unternehmen wie BMW, der Deutschen Post DHL, Johnson Control International, Springer Nature und Russell Reynolds und konnte viele interessante Erfahrungen weitergeben (siehe auch S. 108). Im Anschluss an den Vortrag und der angeregten Diskussion gab es für die teilnehmenden Studierenden und Alumni die Möglichkeit, sich bei Getränken und Häppchen weiter auszutauschen. Auch dieser Vortrag war ein voller Erfolg mit vielen anregenden Gesprächen und Diskussionen.

Im November folgte die zweite Akademische Abschlussfeier für die AbsolventInnen des vergangenen Semesters. Der Andrang war dieses Mal so groß wie noch nie und die anwesenden AbsolventInnen und ihre Gäste hatten Mühe, noch einen Platz in der großen Aula zu finden. Kurz danach fand unser Homecoming-Event 2019 statt und im Dezember endete unser Veranstaltungsjahr mit einer weiteren TOP-BWL Kontaktveranstaltung.

### Förderungen - Stipendien, Preise und Konferenzreisen

Ein wichtiger Baustein unserer Arbeit ist die Förderung und Unterstützung von Studierenden und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen. Auch im Jahr 2019 konnten wir mit Hilfe der Mitgliedsbeiträge, Spenden und Partnerschaften viele Studierende, wissenschaftliche MitarbeiterInnen und Projekte der Fakultät finanziell fördern. Eine schöne Tradition sind dabei unsere Deutschlandstipendien. Seit Jahren finanzieren wir jährlich zehn Deutschlandstipendien. Unsere StipendiatInnen sind hierfür sehr dankbar und bestätigen uns immer wieder, wie sehr ihnen dieses Stipendium hilft, ihr Studium erfolgreich meistern zu können. Bei den Akademischen Abschlussfeiern durften sich wieder die Besten über Förderpreise freuen. Und für herausragende Abschlussarbeiten im Bachelor of Science und Master of Science ehrten wir Studierende der verschiedenen Cluster mit den LMU Management Alumni Awards, welche beim Homecoming 2019 überreicht wurden.

Darüber hinaus erhielten im vergangenen Jahr 17 wissenschaftliche MitarbeiterInnen der Fakultät Zuschüsse zu ihren Konferenzreisen. Die interessanten Konferenzberichte dazu können Sie auf unserer Homepage nachlesen. Aber auch in die Ausstattung und Infrastruktur der Fakultät investieren wir immer wieder, um die Studienbedingungen zu verbessern. Über die letzten Jahre haben wir bereits über 1,6 Mio. Euro an die Fakultät zurückgegeben!

### Netzwerk und Vorstand

Mit unserem Alumni-Netzwerk bleiben Sie mit Ihren KommilitonInnen auf der ganzen Welt in Kontakt und unterstützen dabei noch Ihre Alma Mater. Deshalb: Werden Sie Mitglied und Teil unseres Netzwerkes!

Das Alumni-Netzwerk hat aktuell rund 2.100 persönliche Mitglieder und über 40 Unternehmen engagieren sich als Fördermitglieder. Ohne Sie wäre unsere Arbeit und damit der so wertvolle Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis nicht möglich. Dafür möchten wir uns recht herzlich bei Ihnen bedanken und wünschen uns, dass Sie uns noch lange als Förderer und Unterstützer gewogen bleiben. Unser Dank gilt auch unserem Vorstand Professor Ingo Weller, Professor Thorsten Sellhorn, Professor Ralf Elsas, Professor Thomas Hess, Honorarprofessor Konrad Hilbers, Herr Dr. Klaus Kaplaner, Professor Tobias Kretschmer, Herr Markus Niedermeier, Honorarprofessor Martin Plendl, Professor Andreas Richter und Professorin Deborah Schanz.

Das Netzwerk LMU Management Alumni setzt sich auch zukünftig für den Austausch zwischen Studierenden, Alumni, der Fakultät und Unternehmen ein und möchte Sie dabei einbinden. Wir freuen uns daher schon auf die nächsten Veranstaltungen! //



## Wir gratulieren ...

... den PreisträgerInnen für ihre in den Clustern prämierten Master-Arbeiten:

### ACCOUNTING

#### Markus Gebhart

Die Quellenbesteuerung bei digitalen Transaktionen – Status quo und mögliche Handlungsalternativen (Professorin Deborah Schanz)

Untersucht wird, ob die Erbringung von Werbedienstleistungen, die von Unternehmen aus dem Ausland mithilfe des Internets im Inland erbracht werden, zu einem Quellensteuerabzug führt und damit ein Besteuerungsrecht im Inland besteht. Im Ergebnis lässt sich ein solches Besteuerungsrecht nicht aus den bestehenden Regelungen ableiten. Geschaffen werden könnte ein Besteuerungsrecht durch die Einführung einer Digitalsteuer oder einer digitalen Präsenz, wie sie auf EU-Ebene diskutiert wird, was jedoch mit zahlreichen Kritikpunkten verbunden ist.

### INFORMATION SYSTEMS & DIGITAL BUSINESS

#### Verena Thürmel

The Role of Cognitive and Emotional Resonance in Technology Sensemaking (Professor Thomas Hess)

Die Wahrnehmung eines materiellen Artefakts sowohl im Hinblick auf das optische Erscheinungsbild als auch hinsichtlich der technischen Komponenten hat wichtige Auswirkungen darauf, wie Benutzer diese Technologie verstehen (Sensemaking-Prozess). In der Arbeit wird untersucht, wie sich die technische und optische Neuheit eines materiellen Artefakts zum einen auf die kognitive Resonanz der Benutzer auswirkt; zum anderen wird der Einfluss der kognitiven und emotionalen Resonanz auf den wahrgenommenen Nutzen und die wahrgenommenen Bedrohungen einer Technologie untersucht.

### MARKETING & STRATEGY

#### Niko Stampfl

Driving Change through Ownership: How Antecedents of Psychological Ownership Affect Employees' Affective Commitment to Change (Professorin Anja Tuschke)

Zur Frage, wie Organisationen ihre MitarbeiterInnen dabei unterstützen können, Veränderungen voranzutreiben statt sich von ihnen treiben zu lassen, untersucht die Arbeit den Einfluss der Faktoren des psychologischen Eigentums (Qualität der Information, Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Gewinnbeteiligung, transformativische Führung) auf die Bereitschaft der MitarbeiterInnen für Veränderungen. Im Ergebnis zeigt sich ein höherer Einfluss der „Informationsqualität“ sowie der „Beteiligung an der Entscheidungsfindung“.

### FINANCE & INSURANCE

#### Rouven Litterscheidt

Why do CEOs leave? A Qualitative and Quantitative Analysis of CEO Turnover Determinants (Professor Andreas Richter)

Um zu untersuchen, welche Faktoren und Umstände die Entlassung eines CEOs begünstigen, wird basierend auf den Erkenntnissen vorheriger Arbeitspapiere eine qualitative Erhebung der Entlassungsgründe von S&P-500 Manager im Zeitraum von 1992 bis 2016 in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Exexchange durchgeführt. Insgesamt gehen ca. 30% von den 1.227 untersuchten CEOs nicht freiwillig und zu 43% wird ein neu eingestellter CEO zukünftig gefeuert.

### LEADERSHIP, HUMAN RESOURCES & MANAGEMENT EDUCATION

#### Clara Bamberg

Leadership and Followers' Resilience – A Qualitative Interview Study (Professorin Susanne Weber)

Belastbare, resiliente MitarbeiterInnen sind entscheidend für die Belastbarkeit von Organisationen. Aufbauend auf anderen Untersuchungen, die bezüglich dieser Fragestellung die individuellen Faktoren in den Vordergrund stellen, untersucht die Arbeit, wie Faktoren und Prozesse auf Team-Level die Resilienz von MitarbeiterInnen beeinflussen können. Im Ergebnis zeigt sie die Relevanz der emotionalen Unterstützung und diskutiert die Beziehung zwischen neu diskutierten Formen der Führung und der Resilienz der MitarbeiterInnen.

### TECHNOLOGY & INNOVATION

#### Andreas Kolbeck

Same same but different? Towards a typology of community network users and its managerial implications (Professor Tobias Kretschmer)

Die Arbeit greift ein relativ unerforschtes Gebiet der „community networks“ auf, indem ein qualitativ hochwertiger Datensatz zunächst gesäubert und danach empirisch analysiert wurde. Aus den Ergebnissen der empirischen Analyse wurden tragfähige Implikationen für das Management abgeleitet.

### HEALTH CARE MANAGEMENT

#### Anne Kathrin Oswald

Der Einfluss des Patentablaufs von Biologicals und regionaler Verordnungsdeterminanten auf die Zusammensetzung der Verordnungszahlen des Altoriginals und verfügbarer Biosimilars in unterschiedlichen KV-Regionen am Beispiel des Wirkstoffs Infliximab (Professorin Leonie Sundmacher)

Die Nachahmerprodukte (Biosimilars) von teuren Biologicals, deren Patente ausgelaufen sind, besitzen das Potenzial für enorme Entlastungen des Gesundheitssystems in Deutschland. In der Realität werfen jedoch große regionale Unterschiede in den Verordnungen von Biosimilars die Frage auf, welche Treiber diese Kluft verursachen. Anhand der Verbreitung von Biosimilars mit dem Wirkstoff Infliximab wird dieser Frage nachgegangen.

... und unseren PreisträgerInnen für ihre in den Clustern prämierten Bachelor-Arbeiten:

### ACCOUNTING

#### Maximilian Meyden

Stock Market Reactions to Question Phrasing in Earnings Conference Calls – An Event Study (Professor Christian Hofmann)

Untersucht werden die Kapitalmarktreaktionen strategischen Frageverhaltens in Analysten-Konferenzgesprächen. Ging es in bisherigen Studien hauptsächlich um Reaktionen, die durch die Aussagen des Managements hervorgerufen werden, wird hier mithilfe eines anspruchsvollen Event-Studien-Designs gezeigt, dass auch Analysten in vergleichbarem Maß kursrelevante Informationen an den Kapitalmarkt liefern.

### INFORMATION SYSTEMS & DIGITAL BUSINESS

#### Paul Gordon Höhne

Eine Analyse von Signaling im Konsum (Professor Martin Spann)

Ziel ist die Analyse von Signaling im Konsum mittels der Identifikation, Kategorisierung und dem Vergleich entsprechender empirischer Studien. Hierzu erfolgt die Auswertung von recherchierten Studien, die nach drei verschiedenen Entscheidungsdimensionen, die im Rahmen von Signaling eine Rolle spielen, strukturiert sind: Entscheidungen über Produktkategorie und -typ, Marke sowie Preis.

### MARKETING & STRATEGY

#### Franz-Ferdinand Fuhr

Transforming Traditional University Courses into MOOCs: Dos and Don'ts for Successful Design and Development of e-Learning Courses (Professor Manfred Schwaiger)

Die Arbeit setzt sich mit aktuell diskutierten Defiziten der MOOCs auseinander und entwickelt eine praktische Anleitung für Universitäten als Anbieter von MOOCs. Dies erfolgt theoretisch und empirisch durch die Kombination der Perspektiven von E-Learning und E-Teaching sowie der Bildung von vier Kategorien: „Faktoren des Lernenden“, „Faktoren des Lehrenden“, „Faktoren des Kurses“ sowie „Faktoren der Technologie“.

### FINANCE & INSURANCE

#### Navneet Kaur

The Economic Consequences of Terrorism (Professor Michael Glaser)

Die Arbeit untersucht die direkten und indirekten wirtschaftlichen Folgen des Terrorismus. Sie stellt mögliche Erklärungsansätze für eine veränderte Risikowahrnehmung und Verhaltensänderung nach Terroranschlägen vor und thematisiert in diesem Zusammenhang den Einfluss der Medien. Analyse und Diskussion finden anhand empirischer Studien sowohl auf der Mikroebene (z.B. Verhalten an Finanzmärkten, Konsumentenverhalten) als auch auf der Makroebene (z.B. Finanzmärkte, wirtschaftliches Wachstum) statt.

### LEADERSHIP, HUMAN RESOURCES & MANAGEMENT EDUCATION

#### David Khubua

The Signaling Effect of Human Capital on Start-up Funding (Professor Ingo Weller)

Die Arbeit untersucht die Signalwirkung des Humankapitals auf die Höhe der Finanzierung von Start-ups. In einer Stichprobenanalyse von 300 Start-ups wurde dabei festgestellt, dass Fähigkeiten, Engagement und Vertrauen einen signifikanten Einfluss auf die Höhe der Finanzierung haben. Bei einem kürzeren Zeitraum zwischen Gründung und Finanzierung bleibt die Erfahrung zu gründen signifikant, während Industrie- und Managementenerfahrungen erst nach einer gewissen Zeit signifikant bleiben.

### TECHNOLOGY & INNOVATION

#### Laura Krahe-Steinke

The impact of competition on Airbnb hosts' effort to provide quality (Professor Jörg Claussen)

Die Arbeit untersucht theoretisch und empirisch, welche Auswirkungen die lokale Wettbewerbsintensität auf Qualitätsanreize hat und welche Faktoren diesen Zusammenhang moderieren.

### HEALTH CARE MANAGEMENT

#### Alessa Sue Schmutz

Kosten der chronisch obstruktiven Lungenerkrankung (COPD) (Professorin Leonie Sundmacher)

Die chronisch obstruktive Lungenerkrankung (COPD) ist eine der häufigsten chronischen Erkrankungen in Deutschland, deren Prävalenz in den nächsten Jahren sogar noch steigen wird. Durch die Versorgung der Patienten entstehen hohe volkswirtschaftliche Kosten. Ziel der Arbeit ist, die in der Literatur verfügbaren Angaben zu den Kostenfaktoren der COPD zusammenzutragen und zu interpretieren, um so eine aktuelle Übersicht über die derzeitige Einschätzung der gesundheitsökonomischen Belastung durch die COPD zu liefern.

## Rede anlässlich der Verleihung der Bachelor-Urkunden auf der Akademischen Abschlussfeier 2019



### Guten Abend,

ich habe heute die Möglichkeit, ein paar Gedanken und Erfahrungen aus meiner Zeit hier an der LMU zu teilen.

Wir – egal, ob Bachelor oder Master – haben uns alle für ein Wirtschaftsstudium hier an der LMU entschieden. Einer Universität, die auf diesem Fachgebiet zu den Besten in Deutschland gehört. Viele von uns sind für diese Möglichkeiten aus allen Ecken des Landes hier nach München gekommen. Nach der Orientierungsphase und den Partys der ersten Wochen hatten wir neue Menschen kennengelernt und begannen gemeinsam in den Studienalltag einzutauchen.

Neben den Vorlesungen organisiert die LMU immer wieder fachübergreifende Veranstaltungen. Im ersten Semester hatte eine dieser Veranstaltungen den Namen App@Night. Bei dem Event kommen Studierende verschiedener Fachrichtung zusammen und verbringen ein ganzes Wochenende hier in der Uni. Ziel ist es, eine App zu entwickeln. Am Ende gewinnt die beste Gruppe. Da auf der Website stand, dass man keine Vorkenntnisse braucht und die Grundlagenveranstaltungen schon ab und zu etwas trocken sein können, meldete ich mich an.

Am ersten Abend stellte ich dann fest, dass sich viele andere schon als ganzes Team angemeldet hatten. Ich hatte mich alleine angemeldet und so ging ich von Team zu Team und stellte mich vor. In den Gruppen waren Physiker, Informatiker und Architekten. Als die meisten von ihnen hörten, dass ich BWL studierte, kam als Reaktion:

„Hmm... Eigentlich... Eigentlich brauchen wir dafür nicht extra eine Person im Team. Das bekommen wir auch selbst ganz gut hin.“ Am Ende landete ich dann mit vier anderen in einer Gruppe. Davon waren drei BWLer und ein Wirtschaftsinformatiker. Es hatte also irgendwie etwas mit der BWL zu tun, dass wir bei den anderen Teams im Vergleich zu Designern oder Informatikern nicht die gefragtesten Teampartner waren.

Wenn ich an die ersten Semester denke, so haben wir Tausende an Folien gelernt. Bei mir persönlich – und da ging es einigen von euch wahrscheinlich ähnlich – betrug die Halbwertszeit der Details manchmal wenige Wochen. Wir können weder eine Software programmieren noch eine Maschine entwickeln oder ein Haus entwerfen. Und trotzdem studieren wir drei Jahre lang BWL.

» Was lerne ich also in diesem Studium? Was kann ich danach? Und wie bereitet mich diese Zeit auf zukünftige Herausforderungen vor?

Schaut man sich die verschiedenen Herausforderungen an, vor denen unsere Unternehmen, und somit wir als Betriebswirte stehen, dann kann man sie kaum noch zählen. Digitalisierung, Klimawandel, Demografischer Wandel...

Was hat es mit Begriffen wie Künstliche Intelligenz, Blockchain, Industry 4.0 auf sich? Über Jahre erfolgreiche Geschäftsmodelle werden plötzlich überflüssig und

neue Branchen entstehen. Berufsgruppen verschwinden und andere tauchen auf. Die LMU 4.0 tauscht 2019 ihren Papierausweis gegen die LMUCard ein, mit der man in der Mensa bezahlen kann (Danke hierfür an die ersten Reihen). Der Klimawandel setzt neue Rahmenbedingungen. Wie baut man eine klimaneutrale Produktion auf und was wünschen umweltbewusste Kunden? Der demografische Wandel setzt Unternehmen immer stärker unter Druck. Es gilt, neue Lösungsansätze zu finden, wie man mit weniger MitarbeiterInnen mehr schaffen kann.

» Wir leben in einer Zeit, in der die einzige Konstante die Veränderung ist ...

Das alles sind Fragen, die von unserer Generation – insbesondere von uns BWLern – beantwortet werden müssen, weil wir wissen, wie man Unternehmen aufbaut und lenkt. Wir haben in unserem Studium nicht die Antwort auf diese Fragen gelernt. Für diese Fragen gibt es keinen Algorithmus oder Bauplan, den man auf Folien schreiben kann. Wir haben aber gelernt, mit dieser Konstante, mit der Veränderung zu rechnen.

Wir haben uns in den letzten Jahren mit unterschiedlichen Themen beschäftigt. Manche von uns haben mehr über Personal und Organisation gelernt. Andere haben sich in Finance oder Marketing spezialisiert. Wie motiviere ich meine Mitarbeiter? Oder was ist das beste Investitionsprojekt? Egal, welchen Bereich man sich anschaut, so ging

es am Ende um die Frage: Was ist die beste Entscheidung? BWL wird auch als Wissenschaft der Entscheidungsfindung bezeichnet. Es ging um Theorien und Methoden, um Handlungsalternativen zu erkennen, zu bewerten und sich für eine zu entscheiden. Es ging aber auch darum, diese Entscheidungen zu hinterfragen und anzupassen.

Wir haben gelernt, uns in komplexe Themen einzuarbeiten. Wir haben gelernt wie man lernt und wir haben gelernt, verschiedene Puzzleteile zu einem großen Ganzen zusammenzusetzen.

Um noch einmal auf die APP@Night zurückzukommen. Am Ende war es unsere Gruppe – eine Gruppe von BWLern – die den Wettbewerb gewonnen hat. Nicht, weil wir den technisch besten Prototyp hatten, sondern weil wir am besten darin waren, auf Rahmenbedingungen einzugehen und eine Gesamtlösung zu entwickeln.

Wenn ich also heute über die Frage nachdenke, was wir aus dem Studium hier an der LMU mitnehmen, dann ist das nicht der Inhalt einiger Folien. Es sind die Fähigkeiten, die wir mitnehmen: Die Fähigkeiten zur Entscheidungsfindung, zum Umgang mit Veränderungen und das fachliche Verständnis, wie Unternehmen funktionieren. An dieser Stelle ein großes Dankeschön an die Universität, die Verwaltung, Lehrstühle, Professoren und Professorinnen. Danke für diese Ausbildung, die uns die Werkzeuge mitgibt und auf die Zukunft vorbereitet.

Heute halten wir endlich unseren Abschluss in den Händen. Wir haben das Ziel, auf das wir so lange hingearbeitet haben, endlich erreicht. Wir müssen aber auch entscheiden, wie es weitergehen soll? Was ist unser nächstes Ziel? Der Traumberuf? Ein Master- oder Doktor-Studium oder eine akademische Laufbahn? Dieser Abschluss an der LMU hat uns unzählige Türen geöffnet. Eine Situation, die aber manchmal respektinflößend wirken kann. Veränderung steht also an. Aber wir haben gelernt, mit ihr umzugehen.

Heute ist nicht der Tag, um nur nach vorne zu schauen, sondern den Blick auf die letzten Jahre zu richten. Gemeinsam mit der Familie und den Freunden das zu feiern, was wir geschafft haben und stolz zu sein. Ich blicke zurück auf eine Zeit mit neuen Freunden und vielen schönen Erfahrungen und Erlebnissen. Dafür ein großes Dankeschön an alle, die uns diese einmalige Zeit und den Abschluss ermöglicht haben.

Ich wünsche Euch einen schönen Abend und von Herzen alles Gute auf Eurem weiteren Weg. ///

Hannes Schroter

## Feierliche Eröffnung des bidt – Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation

» In einer feierlichen Eröffnungsveranstaltung in der Bayerischen Akademie der Wissenschaften wurde am 17./18. Juli 2019 das bidt – Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation – eröffnet. Ziel des von der Bayerischen Staatsregierung im Juni 2018 gegründeten bidt ist es, ein fundiertes Verständnis der digitalen Transformation zu erarbeiten, auf dessen Basis bestehende Stärken Bayerns, Deutschlands und Europas in der digitalen Welt ausgebaut und neu entwickelt werden können. Drei Säulen bündeln die zentralen Aktivitäten: Säule 1 umfasst die interdisziplinäre Forschung in relevanten Themenplattformen; Säule 2 stellt einen Think Tank zur Sammlung und Aufbereitung von Informationen für Entscheidungsträger dar und Säule 3 ist als Interaktionsplattform zur gesellschaftlichen Breitenwirkung konzipiert. Geführt wird das bidt von einem Direktorium aus WissenschaftlerInnen von TU München, LMU München, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb, Akademie für politische Bildung sowie den Universitäten in Würzburg, Passau, Bamberg und Erlangen-Nürnberg. Mit Professor Thomas Hess (Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien) und Professor Dietmar Harhoff (Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation) ist die Fakultät für Betriebswirtschaft der LMU im Direktorium des bidt vertreten.

Die fachliche und interdisziplinäre Vielfalt des Direktoriums prägte auch die thematische Breite der Eröffnungsveranstaltung. Sie reichte von prinzipiellen Herausforderungen im Zuge der digitalen Transformation über Fragen der digitalen Transformation im Kontext von Medien und Öffentlichkeit, Mediatheken der Zukunft bis hin zu Fragen des Datenschutzes, Führung im Zeitalter von Big Data sowie der rechtlichen Herausforderungen durch neu bzw. anders sich stellende Fragen der Verantwortung und Haftung in der digitalen Welt. Abschließend lud Professor Julian Nida-Rümelin von der Philosophischen Fakultät der LMU zu einer Auseinandersetzung mit dem „Digitalen Humanismus“ ein.

Die facettenreichen und spannenden Themen inspirierten die zahlreichen TeilnehmerInnen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und Gesellschaft zu intensiven und vertieften Diskussionen während der Pausen oder im Anschluss der jeweiligen Veranstaltungen. Auch in den (sozialen) Medien war das Echo enorm – so stiegen im Nachgang nicht nur die Follower-Zahlen auf Twitter und LinkedIn vehement; in zahlreichen Online- und Print-Medien erschienen ausführliche Berichte über die zugleich spannende und feierliche Eröffnungsveranstaltung des bidt. ///

Rahild Neuburger



Fotos: © Florian Freund, München

45. Münchener Marketing-Symposium

## Mit Tech und Touch die Zukunft gestalten

#ai #human #whatsnext



→ Unter dem Motto „Mit Tech und Touch die Zukunft gestalten – #ai #human #whatsnext“ fand an der LMU am 12. Juli 2019 das 45. Münchener Marketing-Symposium statt. ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis gaben spannende Impulse zu den Fragen, die Marketers in Zeiten von Künstlicher Intelligenz, Robotics, Voice und Big Data beschäftigen. Was werden diese neuen Technologien für Geschäftsmodelle und das Marketing bedeuten? Erfolgt die Differenzierung nicht mehr über die Marke, sondern über den Algorithmus? Wie passen sich Tech und Touch zusammen und v.a. zur eigenen Marke? Welche Rolle spielen Emotion, Intuition und Mut in der Zukunft?

Ein besonderes Highlight waren die neu aufgesetzten „Science meets Business“-Workshops. Gemeinsam mit VertreterInnen aus der Unternehmenspraxis gaben hier MitarbeiterInnen des Instituts für Marketing in vier Sessions Einblicke in die Themen Künstliche Intelligenz, Virtual Reality, Sprachassistenten und Influencer Marketing. Darüber hinaus referierten in unserer Hauptveranstaltung wieder hochkarätige Vorstände, WissenschaftlerInnen und ExpertInnen über die zukünftige Integration von Technologie und Marketing.

Hier die wichtigsten Inhalte der Hauptveranstaltung zusammengefasst:

### KI als Game Changer? Potenziale und Grenzen der „neuen“ Technologie

**Professor Thomas Hess, Institut für Wirtschaftsinformatik & Neue Medien, LMU München**

Bereits 1990 sei das Thema der Künstlichen Intelligenz (KI) aufgekommen. In seinem Vortrag stellte Professor Thomas Hess daher die Frage, was an diesem viel diskutierten Phänomen also überhaupt neu sei. KI lasse sich in drei Formen unterteilen: Methoden, Funktionen und Systeme. Methoden, wie beispielsweise maschinelles Lernen, ermöglichten dabei die Funktionen, welche in KI-basierten Systemen verwendet würden. Maschinelles Lernen, so Professor Hess weiter, beruhe auf einer großen Menge an Daten. Wegen der schnelleren Rechenleistungen, besseren Algorithmen und der Verfügbarkeit eben dieser großen Datenmengen sei KI heute (wieder) zu einem wichtigen Thema geworden. Durch KI ändere sich das Zusammenspiel von Nutzer, Aufgabe und Technik. Professor Hess erklärte auch das Risiko der Künstlichen Intelligenz: Sogenannte „Hidden Layers“ führten zur mangelnden Transparenz von lernenden Algorithmen. Die Herausforderung bestehe also darin, mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu schaffen. Starke Formen der KI hätten das Potenzial, menschliche Fähigkeiten weit zu übertreffen und so schloss Professor Hess mit der Frage, ob dies womöglich Anlass zur Sorge biete.

### Responsible Industrial AI

**Bernd Blumoser, Innovation Head of AI Lab, Siemens AI Lab**

Herr Bernd Blumoser beleuchtete das Thema der Künstlichen Intelligenz aus einem Blickwinkel der Nachhaltigkeit. KI sei geprägt von Ambiguität. Mithilfe der Technologie könne energieeffizienter gearbeitet werden, jedoch würde auch mehr Energie verbraucht. Des Weiteren bringe KI Unsicherheiten mit sich. Was genau bedeute Künstliche Intelligenz für die Menschen? In seinem Vortrag eröffnete Bernd Blumoser zwei Lösungsansätze. Der erste Ansatz „Responsible AI“ greife ethische Aspekte auf und reagiere damit auf Grenzen und Risiken der Künstlichen Intelligenz, wie z.B. den missbräuchlichen Einsatz der Technologie. Die Erweiterung der menschlichen Fähigkeiten sei eine essentielle Eigenschaft der KI. Jedoch seien nur 5% aller Jobs, im Gegensatz dazu aber 50% aller Aufgaben automatisierbar. Komplexität, Intuition und soziale Kompetenz könnten schwer von Maschinen geleistet werden. Aus diesem Grund stellte Bernd Blumoser drei Ankerpunkte für die Implementierung von KI vor: Regeln, Kollaboration und Transparenz der Technologie. Der zweite Lösungsansatz konzentriere sich auf die Exploration neuer, innovativer Denkweisen und Kulturen, wie es im Siemens AI Lab vorgelebt würde.

Immer wieder werden beim Münchener Marketing-Symposium neben den klassischen Vorträgen auch neue Formate, wie hier ein Top-Executive-Interview mit Alexander Sixt, erprobt (unten).

Auch 2019 wurden besonders erfolgreiche Studierende mit dem FGM-Award ausgezeichnet. Der Preis, gesponsert von der Augsburger Aktiengbank AG und verliehen durch Lothar Behrens, Sprecher des Vorstands, wurde bereits zum 24. Mal vergeben (rechts unten).

Gastgeber: Professor Anton Meyer, Institut für Marketing, LMU München, begrüßte am 12. Juli 2019 rund 500 TeilnehmerInnen zum 45. Münchener Marketing-Symposium (rechts).

### Delivering positive value exchanges through empathy, marketing intelligence and creativity

**Alexander Schlaubitz, Vice President Marketing, Deutsche Lufthansa AG**

Herr Alexander Schlaubitz ging in seinem Vortrag auf die Integration von Künstlicher Intelligenz in den lebenden Betrieb ein. Entlang der Reisekette eines jeden Kunden stehe klar die Empathie im Vordergrund, um ein Gefühl des „Wir verstehen, was du fühlst“ zu schaffen. Diese wichtige Zutat könne man jedoch nicht im AppStore kaufen, wie Alexander Schlaubitz anmerkte. Das Customer Centricity Working Lab arbeite eben an diesem essenziellen Bestandteil der Customer Journey. Eine zweite Säule bilde die Marketing-Intelligence-Toolbox. Dieser strategische Rahmen umfasse alle relevanten Ebenen von der Unternehmensstrategie über die Markenstrategie und Kommunikationsmaßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle. Des Weiteren sei die Kreativität entscheidend – die Suche nach tieferer Bedeutung. Alexander Schlaubitz berichtete vom Weg der Neuerung der Marke Lufthansa. Die Anforderungen seien klar: New Premium, Digitally Fit, Precise and Clear. Verschiedenste internationale Kampagnen sollten die Geschichte „Humans are born explorers“ erzählen. Künstliche Intelligenz könne hierbei genutzt werden, um die Effekte der Botschaften in verschiedenen Regionen zu analysieren. Die Kategorisierung diverser Beiträge von Kunden als Antwort auf die initiierte Kampagne diene als Grundlage für weitere Maßnahmen.



### Marke braucht mehr als Daten. Haltung, Differenzierung, Konsequenz!

Karsten Kühn, Mitglied des Vorstands & CMO, Hornbach Baumarkt AG

Der „CMO of the Year 2018“, Herr Karsten Kühn, fordert mehr Balance – mehr „sowohl als auch“ anstelle von „entweder oder“ bzw. „alt oder neu“. So zum Beispiel die Verbindung von der ursprünglichen Orientierung durch die Marke und des neuen Ansatzes der Customer Centricity. Daten alleine reichten nicht aus – das Thema Überraschung sei wichtig. Das Zusammenspiel von der „veralteten“ Massenkommunikation und neuartiger datengetriebener Kundenansprache sei der Schlüssel zum Erfolg. Der relevante Kern der Botschaft, gepaart mit einer spektakulären Verpackung, überzeuge. Karsten Kühn sprach verschiedene Gegensatzpaare an, die vermittelt werden sollten: Haltung statt Zeitgeist, Konsequenz statt Kompromiss, Idee statt Algorithmus, Leistung statt Bestechung und Menschen statt Systeme. Seine Kampagnen seien geprägt von einem Grundsatz: Differenzierung statt kopieren.

### Top-Executive-Interview: Mit „SIXT ONE“ in die Zukunft

Alexander Sixt, Vorstandsmitglied und CAO, SIXT SE

Laut Alexander Sixt befinde sich die Gesellschaft massiv im Wandel und es gäbe zu viele Autos auf den Straßen. Der stetige Ausbau des Personennahverkehrs sei aber langwierig, sodass es hier einer guten Lösung bedürfe. Herr Sixt gab spannende Einblicke in den Carsharing-Markt. Jedes Carsharing-Auto ersetze 14 private Fahrzeuge. Da die Städte und Kommunen die Vorteile von Carsharing-Modellen begriffen, seien sie beim Thema Parklizenzen zunehmend kooperativ. Mit seiner sehr großen Fahrzeugflotte könne Sixt grundsätzlich alle 50 Meter ein Auto auf den Straßen positionieren, wodurch Sixt einen deutlichen Vorteil gegenüber anderen Carsharing Anbietern habe. SIXT ONE biete ein eigenes Ökosystem mit verschiedenen Playern. Es ermögliche so den Konsumenten, ein Auto an verschiedenen Orten abzuholen und beliebig lange zu nutzen. So könne eine Vielzahl an Customer Touchpoints mit höherer Frequenz in einer einzigen App gewährleistet werden. Der persönliche Kontakt sei bei einer Dienstleistung ein essenzieller Faktor. Dennoch eröffne die Digitalisierung des Service neue Möglichkeiten, individuelle Angebote an den Kunden zu vermitteln. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz berge auch für Sixt großes Potenzial. Vor allem im Pricing und Demand Forecasting würde die Technologie genutzt. Das Real Time Pricing bei Sixt stellte Alexander Sixt live auf der Bühne unter Beweis: Nach Befragung des Publikums setzt er in Echtzeit den Minutenpreis für Sixt Share auf 9 ct pro Minute.

Zum Auftakt der Veranstaltung gab es vier „Science meets Business“-Workshops zu den Themen Virtual Reality, Influencer-Marketing, Artificial Intelligence und Voice Assistants.



Während der Workshops wurden den TeilnehmerInnen neueste Forschungsergebnisse des Instituts für Marketing nähergebracht und es gab auch Virtual Reality „zum Anfassen“.



### Experiences in the Future: Robot or Human, Human or Robot?

Professor Bernd Schmitt, Columbia Business School, New York

Laut Professor Bernd Schmitt würde der Einsatz von Robotern in Zukunft stark zunehmen und er stellte den Transhumanismus und die Vermenschlichung von Maschinen gegenüber. Zukünftig würde es wohl keine Differenzierung mehr zwischen Robotern und Menschen geben. Fragen, mit denen sich das Management beschäftigen müsse, umfassten den Einsatz von und die Kundeninteraktion mit Robotern. Kostenreduktion, Marketing- und PR-Zwecken. Und auch Serviceaspekte trieben den Einsatz von Robotern an. Während individuell angepasste Roboter auf einzelne Kundenwünsche reagieren könnten, seien standardisierte Maschinen deutlich günstiger. Auch die physische Erscheinung des Roboters müsse durchdacht sein. Unterschieden werden könne zwischen Spielzeug-ähnlichen Robotern, humanoiden Maschinen und Androiden. Studien zeigten, dass die Interaktion mit „echten“ Menschen immer am höchsten bewertet würde. Der ausschlaggebende Punkt sei die fehlende Natürlichkeit einer Maschine, welche nicht den menschlichen Prozess der biologischen Evolution durchlebt habe. Aus diesem Grund könne ein Roboter kein menschliches Bewusstsein haben und nicht in gleicher Weise lernen. Der Einsatz von Robotern sollte sich folglich auf menschenunähnliche Maschinen beschränken.

### On the Way to new Work - 10 Learnings von einer Reise, die gerade erst begonnen hat

Dr. Michael Trautmann, Gründer & Chairman der thjnk AG, Gründer der Agentur upsolut sports

In seiner Podcast-Reihe „On the Way to New Work“ spricht Herr Dr. Michael Trautmann von einer neuen Einstellung zur Arbeit. In seinem Vortrag auf dem Symposium stellte er dazu zehn Prinzipien vor: #1 Das Konzept bedeute weniger Arbeit und baue darauf auf, dass Menschen arbeiten wollten. #2 Menschen sowie Unternehmen bräuchten einen Zweck, um erfolgreich agieren zu können. #3 Menschen, die Entscheidungen trafen, seien dazu oftmals nicht in der Lage. #4 Open Source anstelle von Closed Shop. #5 Man müsse lernen, sich zu konzentrieren. #6 Das Konzept stelle ein neues Verständnis von Collaboration vor. #7 Lebenslanges Lernen würde als Überlebensstrategie angesehen. #8 Künstliche Intelligenz würde Arbeit verändern. #9 Collaboration sei die neue Superpower. #10 New Work fange bei dir selbst an. ///

Tamara Lorz

Mit rund 500 TeilnehmerInnen aus dem höheren und mittleren Management aus den Bereichen Marketing/Vertrieb und über alle Branchen hinweg, zählt das Münchener Marketing-Symposium seit 45 Jahren zu den bedeutendsten Marketing-Veranstaltungen Deutschlands.

Fotos: © Florian Freund, München



## Dietmar Harhoff verabschiedet sich vom LMU EC

→ Professor Dietmar Harhoff, hat von 2001 bis Ende 2019 zunächst als Direktor des Odeon Center für Entrepreneurship und im weiteren Verlauf als Direktor des LMU Entrepreneurship Center, das er zusammen mit Praxispartnern aufgebaut hat, einen wichtigen Beitrag zu Unternehmertum, Entrepreneurship-Ausbildung und Start-up-Unterstützung für Studierende, Alumni und Beschäftigte der LMU geleistet.

Ziel des LMU EC ist, die unternehmerischen Führungskräfte der Zukunft auszubilden, aktiv die Gründung erfolgreicher Unternehmungen zu unterstützen und eine Kultur des unternehmerischen Denkens und Handelns zu fördern. Der Ansatz, bereits im Jahr 2008 ein Entrepreneurship Center nach internationalem Vorbild zu implementieren, war für viele andere Hochschulen beispielgebend.

Mit seinem Lehrangebot hat das Entrepreneurship Center jährlich über 1.000 Personen erreicht. Das LMU EC unterstützt unter anderem die bis heute für alle BWL-Studierenden verpflichtende Lehrveranstaltung „Start with Business Planning“. Zudem werden auch Kurse für Studierende aller Fakultäten an verschiedenen LMU-Standorten angeboten, Online-Kurse entwickelt und Intensivseminare für Promovierende und Post-DoktorandInnen angeboten. Im Accelerator des LMU EC konnten bisher mehr als 300 innovative Start-ups unterstützt werden. Die Erfahrungen aus der Einrichtung des LMU EC flossen in den Aufbau des German Accelerator ein, den Dietmar Harhoff gemeinsam mit Praxispartnern 2011 im Silicon Valley gründete.

Mit der Veranstaltung „Leading Entrepreneurs“ gelang es dem LMU EC mehrfach, jeweils mehr als 1.000 Studierende aller Fakultäten als TeilnehmerInnen in der Großen Aula der LMU zusammenzubringen. Die mit Herbert Henzler gemeinsam organisierten „Unternehmertage“ führten Sportstars wie Franz Beckenbauer, Jens Lehmann und Reinhold Messner sowie führende Unternehmerpersönlichkeiten und Manager wie Dietmar Hopp, Ulf Schneider und Joe Kaeser an die LMU.

Von 1998 bis 2013 leitete Dietmar Harhoff das Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship (INNO-tec) der Fakultät. Mit seinem Wechsel zur Max-Planck-Gesellschaft am 1. März 2013, wo er seither Direktor am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb und Leiter der wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung „Innovation and Entrepreneurship Research“ ist, hatte er sich bereit erklärt, die Tätigkeit als Direktor des LMU Entrepreneurship Center und die Mitwirkung in der Programmkommission des Center als Honorarprofessor der LMU zunächst fortzusetzen.

Auch wenn er seine Tätigkeit am LMU EC nun beendet hat, um sich neuen Aufgaben zu widmen, bleibt er der LMU als Honorarprofessor und Leiter der Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation im Rahmen des Clusters „Marketing & Innovation Management“ und über die Mitwirkung in der Munich Graduate School of Economics der Volkswirtschaftlichen Fakultät sowie beim Master of Business Research der Munich School of Management weiterhin eng verbunden. ///

Myriam Rion

## Studienberatung und Studierendencoaching – ganzheitliche Beratung am ISC

→ Die Studienberatung ist seit Jahren ein nicht mehr wegzudenkender zentraler Bestandteil des ISC. Bei den beiden Fachstudienberaterinnen der Fakultät, Dr. Eva Prielmaier und Dr. Christiane Romeo, erhalten alle Studierenden der Fakultät für Betriebswirtschaft je nach Bedarf zu jedem Zeitpunkt im Studienverlauf eine individuelle und professionelle Betreuung.

### Die Beraterinnen

Eva Prielmaier und Christiane Romeo wurden an unserer Fakultät promoviert. Sie sind beide erfahrene Fachstudienberaterinnen, langjährige Dozentinnen der BWL/Wirtschaftspädagogik und ausgebildete systemische Coaches (zertifiziert nach den Richtlinien der Systemischen Gesellschaft SG). Im Oktober 2020 hat das Beraterteam Zuwachs bekommen: Dr. Birgit Bodenstern-Köppl wurde an der Fakultät promoviert, kann auf viele Jahre Dozentinnenstätigkeit in der BWL/Wirtschaftspädagogik blicken und ist routinierte Fachstudienberaterin (MMT). Mit ihrer Expertise steht sie den Ratsuchenden in der Fachstudienberatung zur Seite. Mariella Djabarian ist ebenfalls systemischer Coach (SG), langjährige Studienberaterin und erfahrene Projektkoordinatorin (ZSB). Dank ihrer Kompetenzen kann das Angebot im Studierendencoaching um das Lern- und Prüfungscoaching ergänzt werden.

Die Studierenden stehen in der Studienberatung im Mittelpunkt: alle Beraterinnen nutzen die Breite ihrer Erfahrungen und Kompetenzen, um mit den Ratsuchenden entsprechend der individuellen Situation angemessene, gute Lösungen zu finden.

### Das Angebot

In der *Studienfachberatung* geht es in erster Linie um die Beratung zur aktuellen Studiensituation. An drei Vormittagen in der Woche werden hier ohne Voranmeldung strukturierte Informationen vermittelt: So werden u.a.:

- individuelle Fragen und Probleme zum Studienverlauf und den Studieninhalten geklärt,
- Fragen zu den geltenden Prüfungsmodalitäten (prüfungsordnungskonforme Leistungserbringung, Fristen, Prüfungsunfähigkeit) beantwortet oder
- Anerkennungen von Studien- und Prüfungsleistungen bei Fach-, Studiengangs- und Universitätswechsel geregelt.

Seit jeher begleitet die Studienfachberatung eine Vielzahl Studierender über die gesamte Dauer des Studiums hinweg und unterstützt sie beratend bis zum erfolgreichen Studienabschluss. Niemand, der Rat sucht soll allein gelassen werden.

Über die Jahre wurde dann zur Gewissheit: oft lassen sich fachliche und persönliche Beratung gar nicht voneinander trennen. Die Studierenden sind grundsätzlich immer stärker herausgefordert, den Zwängen und Herausforderungen gesellschaftlicher wie institutioneller Erfordernisse entsprechend gut gewappnet zu begegnen. Das Universitätsstudium erfordert von ihnen maximale Flexibilität

innerhalb relativ unnachgiebiger Rahmenbedingungen sowie ein hohes Maß an Selbstmanagement und Eigeninitiative. Viele unserer Studierenden befinden sich darüber hinaus in komplexen persönlichen Lebenssituationen, denen man allein über zielgerichtete und individuell angepasste Informationsvermittlung nicht gerecht werden kann. Studium, Prüfungen, Praktika, Auslandsaufenthalte, Jobs zur Sicherung des Lebensunterhaltes, berufliche Zukunftsplanung, die eigene Familie, Beziehungen etc. – da kommt viel zusammen.

Das ISC hat sich an den Bedürfnissen der Studierenden orientiert und frühzeitig erkannt, dass diese Beratungslücke geschlossen werden muss. Das Beraterinnenteam bietet seit Sommer 2019 das *Studierendencoaching* an. Es wird prozessbezogen und lösungsorientiert gearbeitet – immer vor dem Hintergrund der individuellen Situation der Ratsuchenden; die Beraterinnen verstehen sich als (Lern-)ProzessbegleiterInnen.

In vertraulichen Einzelgesprächen erfolgt die Beratung zur Optimierung von Verhalten und Einstellungen im Studienkontext. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den Stärken und Potenzialen der Ratsuchenden: Nicht Expertenrat und Instant-Lösungen werden auf den Tisch gelegt, sondern in Zusammenarbeit mit den Studierenden werden Ressourcen und neue Perspektiven erschlossen, (alternative) Lösungsmöglichkeiten eruiert und so gemeinsam eine „gute Zukunft“ erarbeitet.

Zentrale Themen und Anliegen, die im Coaching bearbeitet werden, sind u.a.:

- „Hilfe, ich komme nicht weiter!": Knoten im Kopf! A? Oder B? Oder Beides? Oder Keines von beiden? Unterstützung in der Entscheidungsfindung;
- „Mein Studium und Ich": – Study-Life-Balance. Strukturieren und Klarheit finden. Von Lebensrädern, Werten, Prioritäten und dem achtsamen Umgang mit sich selbst;
- „Wie kann es für mich weitergehen?": Das Ende des Studiums ist in Sicht. Transition-Management und berufliche Szenarioplanung → Karriereplanung;

Einzeltermine können unter [coaching@bwl.lmu.de](mailto:coaching@bwl.lmu.de) verabredet werden. Das Coaching ist für Studierende der Fakultät kostenlos. Für Studierende, die sich in der Gruppe wohler fühlen, wird jedes Semester eine Bachelor-Lehrveranstaltung im Workshopformat zum Thema „Selbstmanagement und Karriereplanung“ angeboten. Dieses Seminar stellt die Studierenden als Individuen in den Mittelpunkt. Für die Studiengänge Bachelor BWL / Bachelor Wirtschaftspädagogik I können 6 ECTS in den Modulen Vertiefung Kompetenzbereiche der BWL I–III (PStO 2015) erworben werden. Für Studierende der Wirtschaftspädagogik II ist mangels eines passenden Moduls zwar der Punkteerwerb ausgeschlossen, sie erhalten dafür aber ein offizielles Zertifikat über die erfolgreiche Teilnahme am Seminar.

### Feedback und Grenzen der Beratung

Das Beratungsangebot der Fakultät für Betriebswirtschaft wird von den Studierenden gut und gern angenommen, die Vormittagsprechstunden sind voll, die Coachingsprechstunden in der Regel ausgebucht. Resümees der Coachees sind durchweg positiv: mit dem Angebot hat das ISC für sie im Kleinen einen geschützten Raum etabliert, in dem Beratung in persönlicher, vertrauter Atmosphäre stattfinden kann. Allein die Tatsache, im Erstgespräch mit seinem Anliegen wahrgenommen und gehört zu werden, unabhängig von seinen Leistungen Wertschätzung zu erhalten und nicht beurteilt zu werden, ist für viele eine befreiende Erfahrung. Die Beraterinnen erhalten immer öfter Anfragen von Studierenden anderer Fakultäten, die dringend Rat suchen und ein ähnliches Angebot an der eigenen Fakultät vermissen. Auch von Außerhalb kommen Buchungsanfragen – was das ISC-Team nur darin bestärkt, die Beratungspalette in die richtige Richtung erweitert zu haben.

Klar kommuniziert wird allerdings immer auch gleich, was im Coaching nicht geleistet werden kann. Die Mengen an individuellen Herausforderungen in Studium und Leben führen immer wieder bei Einzelnen zu tiefgreifenden Belastungen der (psychischen wie physischen) Gesundheit. Diese Belastungen zu bearbeiten und aufzulösen, kann nicht Aufgabe eines Prozesses im Studierendencoaching sein. Die Ratsuchenden erhalten in diesen Fällen eine vertrauliche Beratung bezüglich der Möglichkeiten, die sich als erster Schritt anbieten bzw. die nötig sind, bevor ein Coaching im Studienkontext stattfinden kann. Auf Wunsch oder je nach Dringlichkeit der individuellen Situation der Studierenden stellen die Beraterinnen hier den Kontakt zu den zuständigen Beratungsinstitutionen her und nutzen sowohl ihre Erfahrungen als auch ihre Kontakte.

### Aktuelle und künftige Entwicklungen in der Beratung

Bereits im November 2019 wurde ein Meilenstein für die Weiterentwicklung des Studierendencoaching an der LMU München gelegt: das ISC-Beratungsteam war federführend beteiligt an der Gründung eines institutionsübergreifenden Zusammenschlusses. Fünf Fakultäten haben das *Netzwerk Studierendencoaching* der LMU München auf den Weg gebracht, einen Zusammenschluss von Mitgliedern der Universität, die sich für die gezielte Weiterentwicklung und Professionalisierung des Beratungsformates Studierendencoaching an der LMU München einsetzen. Das Netzwerk wurde von entsprechend ausgebildeten BeraterInnen und Coaches gegründet und bündelt die Coaching-Kompetenzen verschiedener Einrichtungen der LMU. Sukzessive werden auf der Homepage des im Aufbau befindlichen Netzwerks Mitglieder, Richtlinien sowie konkrete Ziele, Kontaktmöglichkeiten und Angebote detailliert in Erfahrung zu bringen sein (→ [www.netzwerk-studierendencoaching.lmu.de](http://www.netzwerk-studierendencoaching.lmu.de)).

Am ISC selbst wurde seit Herbst 2019 für die Zukunft bereits ebenfalls an neuen Ideen gearbeitet, welche die für die gesamte Hochschule wegweisende Beratungspalette sinnvoll ergänzen und erweitern sollen. Die Corona-Pandemie katapultierte dieses neue Konzept geradewegs in die Umsetzung, so dass Studienfachberatung und

Coaching seit dem SoSe 2020 vollumfänglich online stattfinden. Die Ratsuchenden können in den offenen Zoom-Sprechstunden und im Zoom-Coachingraum wie gewohnt mit den Beraterinnen sprechen – ganz ohne räumliche Einschränkungen und Maskenpflicht. Das Online-Beratungsangebot wird sehr gut angenommen. Es schafft Kontinuität, Nähe und einen „geschützten Raum“ in der Beratung, auch in Zeiten eingeschränkter Handlungsmöglichkeiten.

Auch die *Öffnung der Beratung für weitere Zielgruppen innerhalb der Fakultät* ist dem ISC-Team um Dr. Manuela Mosburger ein wichtiges Anliegen. Insbesondere wären hier spezifische Karriere-Coachings oder Supervisionen denkbar, welche z.B. für wissenschaftliche MitarbeiterInnen eine wichtige Unterstützung auf ihrem Weg im Feld der Wissenschaft bzw. in die Praxis sein können. Ein abschließender Blick in die Fachliteratur im Bereich Beratung, Coaching und Supervision stützt die Entwicklungen an unserer Fakultät. Einstimmiger Tenor: Umfassende (fach)spezifische Beratungsangebote an Hochschulen für verschiedenste Zielgruppen gehen einher mit einer Steigerung der Studierfähigkeit und damit auch der Zufriedenheit und Motivation aller im System eingebundenen. Coaching an Hochschulen als Ergänzung zur Fachberatung – dieses dynamische Duo stellt eine Vielzahl an Optionen bereit, die allen hochschulspezifischen Beratungszielgruppen Orientierungsmöglichkeiten, Mittel und Wege aufzeigen, das Studium erfolgreich zu meistern, seinen Platz im wissenschaftlichen Feld zu finden und grundsätzlich Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu erlangen. Ein ganzheitliches Konzept für einen ganzheitlichen Blick auf den eigenen beruflichen Werdegang. //

Christiane Romeo & Eva Prielmaier



#### Weiterführende Literatur:

Großmaß, R., & Püschel, E. (2006): Hochschulberatung als eigenständiges Praxisfeld. Feldspezifik, Merkmale, Besonderheiten. In: Zeitschrift für Beratung und Studium, 1(4), 113–118.

Schumacher, E.-M. (2007): Lerncoaching. Lernumgebungen gestalten – Studierende coachen. In B. Berendt, H.-P. Voss, & J. Wildt (Hrsg.), Neues Handbuch Hochschullehre (Griffmarke A 3.5). Berlin: Raabe.

Wiemer, M. (2012): Begleitung anspruchsvoller Bildungswege: Coaching für Studierende. In: Organisationsberatung Supervision Coaching (OSC), 2012(1), 49–57.



» „Glück ist meist nur ein Sammelsurium für Tüchtigkeit, Klugheit, Fleiß und Beharrlichkeit.“

Charles Kettering

## Herzlich willkommen, Professor Nikolaus Seitz!

→ **Lieber Herr Professor Seitz – schön, dass Sie dem Ruf unserer Fakultät gefolgt sind und als Vertreter von Professor Waldenberger unser Cluster Marketing & Strategy unterstützen. Wie war der Start in München für Sie?**

Sehr, sehr gut. Nicht zuletzt durch die gute Vorbereitung meines Vorgängers, Professor Tassilo Schuster, konnten wir das Lehrcurriculum des Lehrstuhls schnell auf die Beine stellen. An dieser Stelle möchte ich mich herzlich für den netten Empfang und die gute Unterstützung durch das Dekanat der Fakultät sowie das Japan Zentrum bedanken.

Auch wenn die Zeit aktuell alles andere als erfreulich ist und von uns allen noch einiges abverlangt wird, freue ich mich auf die Lehre in den kommenden Semestern – hoffentlich dann auch wieder bei der ein oder anderen Gelegenheit in Präsenzform und im Hörsaal.

**Sie waren zuvor als Post Doc an der Universität Augsburg tätig. Welche Impulse bringen Sie aus Ihrer Zeit aus Augsburg mit? Was können wir als Fakultät lernen?**

Eine Professur zu vertreten, ist eine tolle Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen, anderes kennenzulernen, sein Profil zu schärfen und Netzwerke auszubauen; und die Möglichkeit, dies an einer der renommiertesten Universitäten und noch dazu in meiner Heimatstadt machen zu dürfen, ist natürlich per se schon super.

An der Universität Augsburg habe ich das Gründungszentrum mit aufgebaut und arbeitete eng mit unseren digitalen Start-ups zusammen. Ich packe gerne an; gestalte liebend gerne neue Lehrveranstaltungsformate und beschäftige mich in meiner Forschung an den Schnittstellen und gerne zwischen den Disziplinen, ob CSR, Diversity Management, Innovation Policy oder Entrepreneurship-Kultur. Ich hoffe, diesen Spirit spürt man auch in meinen Lehrveranstaltungen.

Ich denke, dass gerade dieser Netzwerk-Gedanke einer ist, den ich so in der Fakultät weiter leben möchte. Junge, innovative Ideen unterstützen, gemeinsam ausloten, was möglich ist. Und so Forschung, Lehre und praktische Umsetzung Hand in Hand gehen lassen.

**Worauf legen Sie Ihre Schwerpunkte in der Lehre? Worin liegen Ihre Forschungsinteressen? Was haben Sie sich für die kommenden Semester vorgenommen?**

Der Lehrschwerpunkt bleibt das internationale Management, mit einem besonderen Fokus auf East-Asia und Emerging Markets. In unseren Vorlesungen und Seminaren beschäftigen wir uns dabei mit einem breiten Spektrum an Themen- und Problemstellungen vom Management grenzüberschreitender Innovationsallianzen, Corporate Governance bis hin zur Bewältigung von interkulturellen Konflikten bei der Post Merger Integration.

Mein Forschungsinteresse liegt aktuell auf Entrepreneurship und Innovationsmanagement. Tech-Start-ups werden heute nicht mehr in einsamen Hinterhof-Garagen irgendwo in Bad „Nerdistan“ gegründet, Gründen ist längst ein soziales „Community“-Event geworden. Ganz gleich ob Startup, Erfinder oder Forschender – es bedarf eines ganzen Entrepreneurship-Ökosystems, in dem „harte“, infrastrukturelle Standortfaktoren, beispielsweise der Zugang zu Wagniskapital und Industrienetzwerken, eine ebenso tragende Rolle spielen wie urbane Subkulturen und ob ein Ort „hip“ genug ist, auch andere kreative Talente anzuziehen. In meiner Forschung beschäftige ich mich u.a. mit diesen „weichen“, sozio-kulturellen Einflussfaktoren zur Förderung von Entrepreneurship-Kultur.

**Wenn Sie nicht lehren oder forschen – was machen Sie gerne in Ihrer Freizeit? Wie gefällt Ihnen das Leben in München?**

Ich koche leidenschaftlich gerne und bin viel in den Bergen unterwegs – ob beim Wandern oder Skifahren. Und für den Herbst nehme ich mir vor, endlich mal den Segelschein zu machen.

**Was möchten Sie unseren Studierenden mit auf den Weg geben?**

Glück braucht es immer. Doch darf ich Charles Kettering zitieren? „Glück ist meist nur ein Sammelsurium für Tüchtigkeit, Klugheit, Fleiß und Beharrlichkeit.“ ///

Das Interview führte Rahild Neuburger

## „Von fünf Jahren als Fachschaftssprecherin zur Ehrenvorsitzenden und dem ersten Mitglied des Ältestenrates der Fachschaft BWL“

Viktoria Unger berichtet aus sechs Jahren Fachschaftszeit und zahlreichen Erfahrungen an der LMU München und der Fakultät für Betriebswirtschaft

→ Seit über sechs Jahren ist Viktoria Unger in der Fachschaft und in verschiedenen Hochschulgremien engagiert. Als gewählte Studierendenvertreterin hat sie zusätzliche Lehrpreise eingeführt, kümmert sich um das beliebte „Ersti-Heft“, begrüßt die Studierenden der Fakultät für Betriebswirtschaft an ihrem ersten Tag an der LMU im Namen der Fachschaft, wirkt bei der Reform von Prüfungs- und Studienordnungen mit und verschafft den Studierenden eine Stimme. Aktuell studiert sie im Master BWL an der LMU in München.

Die Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V. besteht aus engagierten Studierenden der Fakultät für Betriebswirtschaft und der Volkswirtschaftlichen Fakultät an der LMU, die die Interessen der Studierenden auf Fakultäts- und Universitätsebene vertreten und deren Studium aktiv mitgestalten. Die Studierenden haben durch die jährlichen Hochschulwahlen die Möglichkeit, ihre offiziellen StudierendenvertreterInnen zu wählen, die sie dann für ein akademisches Jahr an der Fakultät und Universität vertreten. Hier kandidiert auch Viktoria seit sechs Jahren erfolgreich.

### Ihr Weg als Zweitsemestlerin in die Fachschaft

Viktoria ist mit der Erstsemesterbegrüßung in der Großen Aula an ihrem ersten Unitag 2013 auf die Fachschaft aufmerksam geworden. Damit hatte sie seit Beginn ihres Studiums Interesse daran, auf welche Weise man das Studium mitgestalten kann und wie die Meinungen der Studierenden auch außerhalb der Lehrveranstaltungen Gehör finden. Nachdem sie ihr erstes Semester dazu genutzt hat, sich in die universitären Strukturen einzufinden und sich einen Überblick über ihren Studienalltag zu verschaffen, nahm sie kurz darauf an einer Informationsveranstaltung der Fachschaft teil. Die Fachschaft organisiert diese Informationsveranstaltung zu Beginn eines jeden Semesters, in welcher die Tätigkeiten, Projekte und Veranstaltungen der Fachschaft vorgestellt werden.

Nach dem Besuch der Informationsveranstaltung und der ersten Hauptversammlung gefielen ihr die Vielfältigkeit an Projekten und die Möglichkeiten, sich ehrenamtlich in den Uni-Alltag einzubringen. Insbesondere die Aufgaben innerhalb der Hochschulpolitik haben ihr zugesagt und so entschloss sie sich, ein aktives Mitglied zu werden.

» „Sich in die universitären Strukturen einzufinden und zu merken, was einem Spaß macht und worin man Zeit investieren möchte, kann Zeit in Anspruch nehmen.“

Während der sechs Jahre gab es zahlreiche unterschiedliche Projekte und Aufgaben, die Viktoria übernommen hat. Gerade zu Beginn probierte sie viel aus und schaute überall mit rein – von Gremien und Arbeitsgruppen auf Universitätsebene bis hin zu Projektgruppen innerhalb der Fachschaft.

Viktoria Unger bei den vergangenen Hochschulwahlen im Sommer 2019.



### Engagement in Gremien auf Fakultäts- und Universitätsebene

Bereits in ihrem ersten Fachschaftssemester startete Viktoria im Konvent der Fachschaften als stellvertretende Konventssprecherin für die BWL, um einen Einblick in die Hochschulpolitik an der Universität zu erhalten und die verschiedenen Gremien und Institutionen auf Universitätsebene kennenzulernen.

Parallel dazu war sie im Wintersemester 2014/15 zunächst als stellvertretende Fachschaftssprecherin und seit dem darauffolgenden Jahr als Fachschaftssprecherin tätig und vertrat seitdem die Studierenden in verschiedenen Gremien, wie beispielsweise dem Fakultätsrat, in dem alle Statusgruppen der Fakultät vertreten sind, um Entscheidungen zu treffen, welche die gesamte Fakultät betreffen. Als Studierendenvertreterin war sie darüber hinaus seit 2014 in zahlreichen Berufungskommissionen, der Kommission zur Verwendung der Studienzuschüsse oder verschiedenen Arbeitsgruppen vertreten. Mit dem Entschluss zum Vollzeitpraktikum, anschließend dem Auslandssemester und nahendem Studiumsende fasste Viktoria zum Ende des Sommersemesters 2019 den Entschluss, den Posten der Fachschaftssprecherin an den Nachwuchs weiterzugeben und wurde zum Wintersemester 2019/20 zur Ehrenvorsitzenden und dem ersten Mitglied des Ältestenrates der Fachschaft BWL gewählt.

### Engagement außerhalb der Gremien

Auch außerhalb der Gremien hat Viktoria zahlreiche Projekte eingeführt, geleitet oder an ihnen mitgewirkt. Diese reichten von der Leitung des internen Ressorts bei dem von der Fachschaft eigens organisierten Firmenkontaktgespräch (FKG) zu der Organisation von Erstsemester- und Seminarfahrten bis hin zu Schulbesuchen an Gymnasien im Münchner Umfeld, der Mitwirkung beim LMU-Campustag (Einführung eines Vortrags von der Fachschaft zur Beantwortung aller Fragen rund um die Bachelorstudiengänge an der Fakultät) bis hin zur Einführung eines Fachschaftsnewsletters und einer Infomappe („Ersti-Heft“) für angehende Studierende. Viktoria hat darüber hinaus das LMU Management Alumni bei der Organi-





Viktoria Unger und „ihre“ HoPo BWL im Sommer 2017 (oben).

Viktoria Unger mit Fachschaftsfreundinnen beim Videodreh für eine Wastil-Veranstaltung (unten).

sation der Akademischen Abschlussfeier unterstützt und seit 2016 eine Fotostation mit Robenausgabe für Studierende initiiert, für alle neuen Mitglieder der Fachschaft ein Seminar zur Einführung in die Hochschulpolitik etabliert oder im Rahmen der Studienzuschkommission Projekte wie den Online-Zugang für das Magazin „The Economist“ durchgesetzt. Gerade die Vielfalt an Projekten und das Ausprobieren verschiedener Aufgaben hat die Fachschaftszeit für Viktoria sehr bereichert.

### » „Über die Jahre lernt man sehr viel und entwickelt sich persönlich weiter.“

Über die Zeit hat Viktoria viel gelernt – über sich selbst, das Miteinander im Team, die Fakultät, die Universität und die Bedürfnisse und Sorgen der Studierenden. Da sie während ihrer aktiven Zeit in der Fachschaft zwischenzeitlich auch über zwei Jahre als studentische Mitarbeiterin im Student Office BWL tätig war, konnte sie die Anliegen der Studierenden aus verschiedenen Blickwinkeln und Quellen erfahren. Es war für sie nicht immer einfach, alle Aktivitäten unter einen Hut zu bekommen. Zwischen Klausuren, Seminararbeiten, Werkstudierendentätigkeiten in der freien Wirtschaft, teilweise zwei Vollzeitstudiengängen gleichzeitig und der Gremienarbeit, den Fachschaftssitzungen, Studierendengesprächen und verschiedenen Fachschaftsaktivitäten eine Balance zu finden, lernte sie früh, Prioritäten zu setzen und an den Herausforderungen zu wachsen. Gerade bei Prüfungs- und Studienordnungsreformen konnte es auch während der Klausurenphase zeitintensiv werden, erinnert sie sich zurück. Sie hat gelernt, dass nicht immer alles

perfekt läuft und es manchmal mehrere Rückschläge benötigt, um das Ziel zu erreichen. Doch das ehrenamtliche Engagement stand für sie immer im Vordergrund und hierbei insbesondere das Miteinander. Um alle Projekte umsetzen zu können, ist es wichtig, ein Team um sich zu haben, das man befähigt und motiviert, wobei sie hierbei auch gelernt hat, Verantwortung abzugeben und diese zu übertragen. Am Ende liegt es an einem selbst, wie viel Zeit und Energie in die Fachschaftsarbeit investiert wird.

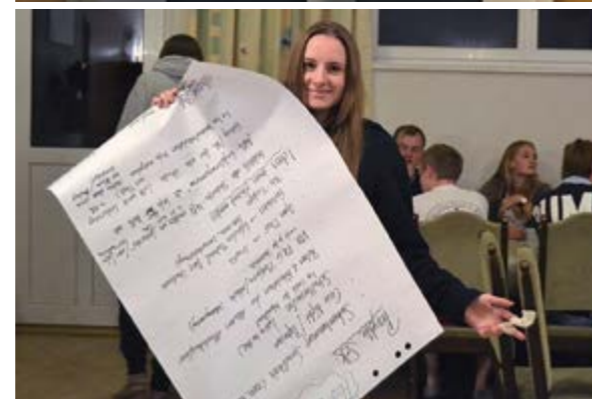
Zur Fachschaftsarbeit gehört auch die Arbeit mit den verschiedenen Statusgruppen an der Fakultät, d.h. mit ProfessorInnen und MitarbeiterInnen an den Instituten und in der Verwaltung, die Viktoria schätzen gelernt hat.

### » „Die Fachschaftsjahre sind von zahlreichen Highlights geprägt.“

Eines der Herzensprojekte von Viktoria war die Ausweitung des Konzepts der Lehrpreise an die DozentInnen der Fakultät für Betriebswirtschaft. Was anfangs nur aus einer reinen Nominierung von den Studierendenvertretern für den *Preis für gute Lehre des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst* bestand, hat sich mittlerweile zu einem Lehrpreis-konzept mit drei jährlich zu vergebenden Lehrpreisen der Fachschaft entwickelt. Hierbei werden zwischen einem Lehrpreis für NachwuchswissenschaftlerInnen, einem Ehrenpreis für langjähriges Engagement in der Lehre sowie einem Lehrpreis für den Nominierten für den Preis für gute Lehre unterschieden. Die Preisträgerinnen

Übergabe des Lehrpreises der Fachschaft BWL 2016 durch Viktoria Unger an Professorin Miriam Flickinger (oben).

Viktoria Unger bei der Durchführung eines Workshops auf der Seminarfahrt der Fachschaft (unten).



## Zum Tod von Professor Eugen Leitherer – ein Nachruf

➔ Am 15. Juli 2020 ist Professor Eugen Leitherer im Alter von 91 Jahren in München verstorben. Schon früh geprägt durch die „Nürnberger Schule“, die ab den 30er-Jahren insbesondere die Gebiete Absatz-, Markt- und Konsumlehre beeinflusst hat, absolvierte Professor Leitherer im Jahre 1952 das Examen zum Diplom-Kaufmann an der Nürnberger Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Nach dem Examen war er zunächst im Groß- und Einzelhandel tätig, bevor Promotion und Habilitation in den Jahren 1954 und 1959 in Nürnberg erfolgten. Seinen ersten Lehrstuhl übernahm er 1964 in Göttingen. Von dort folgte er einem Ruf nach Mannheim und übernahm im Jahr 1974 den ehemals von Professor Robert Nieschlag innegehabten Lehrstuhl für Absatzwirtschaft an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der LMU. Emeritiert wurde er mit Ablauf des Wintersemesters 1995/96.

Unter „Absatzwirtschaft“ hat Professor Leitherer zum Teil durchaus ungewöhnliche Aspekte behandelt. Seine besondere Vorliebe galt der Designforschung, die er in vielfältiger Art und Weise befruchtet hat. So erlebten ihn viele Generationen von Studierenden nicht nur im Hauptstudium, sondern bekamen in seiner damals im Grundstudium gehaltenen Vorlesung „Einführung in die Absatzwirtschaft“ anschaulich die Grundlagen des Faches beigebracht.

Professor Eugen Leitherer hat in vielfacher Art und Weise die Geschichte der Fakultät für Betriebswirtschaft geprägt. Die Fakultät wird ihm stets ein ehrendes Andenken bewahren. ///

Rahild Neuburger



Übergabe der Lehrpreise der Fachschaft BWL 2018 durch Viktoria Unger an Susann Sturm, Professor Ingo Weller und Dr. Lucas Stich im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier im Mai 2019.

werden basierend auf einer Online-Umfrage unter den Studierenden ermittelt und im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier seit Sommer 2019 erstmals durch Viktoria verliehen. Viktoria denkt besonders gerne an das Jahr 2016 zurück, als sie im Namen der Studierenden Professorin Miriam Flickinger für den Preis für gute Lehre des Staatsministeriums nominierte und den diese, sowie den Lehrpreis der Fachschaft, auch erhielt. Die Leidenschaft von Frau Professorin Miriam Flickinger zur Lehre hatte sie damals dazu inspiriert, das Konzept weiter auszubauen und der Würdigung der Lehre an der Fakultät mehr Präsenz zu verschaffen.

Ein weiteres Highlight der vergangenen Jahre bestand für Viktoria in der jährlichen Begrüßung der neuen ErstsemesterInnen im Bachelor und Master zu Semesterstart. Es war ihr immer eine Freude, die Studierenden vom ersten bis zum letzten Schritt auf dem Universitätsboden zu begleiten und die unterschiedlichen Entwicklungen mitzuverfolgen.

Eines der wohl prägendsten Ereignisse bilden die vielen interessanten Menschen, die Viktoria während ihrer Fachschaftszeit kennenlernen durfte sowie die Freundschaften, die sich über die Jahre entwickelt und geschlossen haben. Höhen und Tiefen verbinden und man kann auch in nicht allzu rosigen Zeiten voneinander lernen.

Nach über sechs Jahren Fachschaftsaktivität kann Viktoria mit einem Lächeln zurückblicken und sagen, dass sie durch ihr Engagement ihr Studium aktiv mitgestalten konnte. Sie sieht ihr Engagement als ein Geben und Nehmen und möchte dazu beitragen, einen Mehrwert für die Studierenden durch ihr Studium hindurch und über diese Zeit hinaus zu schaffen. Hierbei kann sie nur nach wie vor die Studierenden dazu animieren, auf ihre StudierendenvertreterInnen mit ihren Anliegen, Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten zuzukommen, um gemeinsam etwas zu bewegen, getreu dem Motto: „Be the change you want to see in the world.“ Und einen Blick hinter die Kulissen der Universität und Fakultät zu werfen lohnt sich allemal.

Ehrenamt kann bereichern. Wenn man viel gibt und Zeit investiert, erhält man etwas zurück. Man entwickelt sich persönlich weiter, lernt neue Perspektiven und Meinungsbilder kennen, über die man zuvor noch nicht nachgedacht hat, erweitert seinen Horizont und das Schönste sind am Ende doch die Arbeit mit Menschen und die Begegnungen und Freundschaften, die sich daraus ergeben. ///

Lisa Bartmann & Viktoria Unger



## Dr. Katharina Weiß vom Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung

per, was mir persönlich sehr wichtig ist. Ich wurde auch von allen aus dem Accounting Cluster sehr herzlich aufgenommen. Der Austausch auch zu KollegInnen aus den anderen Instituten des Accounting-Clusters ist wirklich besonders. Das kenne ich so aus Berlin, Potsdam oder auch London nicht. Wir haben hier wirklich ein tolles Miteinander!

### Was zeichnet die LMU in Deinen Augen aus?

Vieles. Wo fange ich an? Exzellenzauszeichnungen in Forschung und in Lehre sind schon etwas Besonderes. Ich war bisher an Universitäten, die entweder auf Forschung oder auf die Lehre fokussiert waren. Hier an der LMU wird auf beide Säulen gleichermaßen viel Wert gelegt und das ist aus meinen Augen schon besonders. Die Historie dieser Universität berührt mich aber auch. Gerade am Geschwister-Scholl-Platz und an dem Denkmal der Weißen Rose im Lichthof wird mir das immer wieder bewusst. Ich spüre den wissenschaftlichen Geist, der in den alten Räumen ist. Ein toller Spirit. Echt schön, ein Teil davon zu sein.

### Was macht Dir an der Forschung Spaß?

Forschung ist ein Stück weit Freiheit, da man sich mit jenen Dingen beschäftigen kann und sollte, für die man sich wirklich interessiert. Mich motiviert auch das Gefühl, sich immer weiterzubilden und dabei neue spannende Gebiete kennenzulernen. Die Accounting-Forschung ist wirklich sehr vielfältig! Das Ziel, den Wissensstand zu erweitern, auch wenn es nur ein sehr kleiner Schritt zu sein scheint, motiviert mich. Außerdem ist der Austausch mit den KollegInnen innerhalb der LMU als auch außerhalb der LMU, z.B. auf internationalen Konferenzen, toll und macht immer wieder Spaß.

### Womit beschäftigst Du Dich aktuell in Deiner Forschung?

Aktuell arbeite ich vor allem im Verbundprojekt TRR 266 „Accounting for Transparency“ mit, welches von der DFG gefördert wird. Dieses Projekt ist das erste im Fachbereich der Betriebswirtschaft überhaupt, welches aus dem Sonderforschungsbereich der DFG gefördert wird. In diesem Projekt arbeiten mehr als 80 Forscher aus ca. acht deutschen Universitäten mit. Konkret arbeite ich momentan im Projekt B04 (alles auf der Webpage einsehbar) zum Thema „Real Effects of Transparency“ und führe Interviews mit verschiedenen Vertretern aller möglichen wichtigen Standardsetter durch, von Amerika bis Australien. Sehr spannend, was die so berichten!

### Das klingt sehr interessant! Gibt es für Studierende der LMU die Möglichkeit, dort mitzumachen?

Na klar! Wir stellen regelmäßig studentische Hilfskräfte ein, die uns in unseren Projekten unterstützen. Zudem vergeben wir gezielt Seminar-, Bachelor- und Masterarbeitsthemen mit direktem Bezug. Es gibt also viele Möglichkeiten, Teil des Ganzen zu sein. Für wen das DFG-Projekt spannend klingt: Sprecht mich gerne an! Aktuell möchten wir am RWP gern eine weitere studentische Hilfskraft einstellen! ///

Das Interview führte Jan-Pelle Kummer

→ Frau Dr. Katharina Weiß ist seit April 2019 als Habilitandin am Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung der LMU tätig. Sie studierte Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin und promovierte anschließend bei Professor Ulfert Gronewold an der Universität Potsdam. Nach ihrer Promotion ging sie für einen Forschungsaufenthalt an die London School of Economics and Political Science, bevor sie an die LMU wechselte.

Hallo Katharina, wir freuen uns sehr, dass Du Teil der LMU geworden bist! Hast Du Dich gut in München eingelebt?

Vielen Dank, ich freue mich auch sehr hier zu sein! Die Wohnungssuche war und ist eine echte Herausforderung. Wir ziehen in zwei Wochen schon wieder um, aber dafür endlich in eine schöne Wohnung ganz in der Nähe der LMU. Da freue ich mich drauf. Maxvorstadt hat viele Ähnlichkeiten mit meinen Lieblingskiezen in meiner Heimat Berlin Kreuzberg. Und zum Laufen kommt so schnell nichts an den Englischen Garten ran! Ich habe hier sehr schnell meine Lieblingsecken gefunden.

Wie hast Du Dein erstes Jahr an der LMU erlebt?

Sehr positiv. Die tägliche Arbeit mit Professor Sellhorn und dem Lehrstuhl-Team macht mir sehr viel Spaß. Wir verstehen uns auch außerhalb des Arbeitsplatzes su-



Mitglieder der Hochschulpolitik BWL im Jahr 2020.

## Neues aus der Fachschaft vor und während der Pandemie

→ Als „Wissenschaftliche Arbeitsgemeinschaft studentischer Interessenvertretung“ hat es sich WASTI e.V. seit 1989 zur Aufgabe gemacht, die Fachschaften an der Fakultät für Betriebswirtschaft und an der Volkswirtschaftlichen Fakultät zu unterstützen. Mit unserem Namen stehen wir für studentisches Engagement in allen Bereichen des universitären Lebens. Dabei gliedern sich die Aktivitäten von *Wasti* in verschiedene Bereiche, namentlich die *Hochschulpolitik (HoPo)*, interne Events für die Studierenden in der Fachschaft, externe Events für alle Studierenden der Wirtschaftswissenschaften sowie das *Firmenkontaktgespräch (FKG)*. Im Folgenden möchten wir einen kleinen Überblick über die Aktivitäten des letzten Jahres geben, auf kommende Veranstaltungen hinweisen und Veränderungen durch Covid-19 darstellen.

### Ereignisse im Bereich der Hochschulpolitik - HoPo

In der *HoPo BWL* blicken wir auf ein ereignisreiches Jahr 2019 und ein außergewöhnliches Sommersemester 2020 zurück. Während im Sommersemester 2019 erstmalig die Übergabe der Lehrpreise der Fachschaft aus dem Jahr 2018 im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier an der Fakultät für Betriebswirtschaft stattfand, gefolgt von der Übergabe der Lehrpreise aus dem Jahr 2019 auf der Akademischen Abschlussfeier im Wintersemester 2019/20, rückten solch feierliche Veranstaltungen in diesem Jahr in den Hintergrund. Corona-bedingt waren die Umstände, in denen man sich seit März 2020 im Team der Hochschulpolitik und in der Fachschaft befand, gewöhnungsbedürftig und in fast jeglicher Hinsicht neu und ungewohnt. Das geplante Programm für das Sommersemester 2020 mit Bücherflohmarkt, Akademischer Abschlussfeier und sonstigen Events für Studierende konnte natürlich nicht in gewohnter Form umgesetzt werden – stattdessen haben wir viele Sitzungen und Veranstaltungsformate digital stattfinden lassen und konnten später im Sommersemester einige Events auch in kleinerem Rahmen in Person durchführen.

Gerade die Hochschulpolitik sah sich im Sommersemester 2020 mit einer neuen Situation konfrontiert, da sich unsere Arbeit gerade durch den persönlichen Kontakt untereinander und den engen

Austausch mit den Studierenden, ProfessorInnen und Fakultäts-/ UniversitätsmitarbeiterInnen auszeichnet. Dennoch konnten mit digitaler Unterstützung die Hochschulwahlen auch in diesem Jahr beworben werden und eine zufriedenstellende Briefwahlteilnahme der Studierenden bewerkstelligt werden, um die StudierendenvertreterInnen für den kommenden Turnus zu bestimmen.

Glücklicherweise konnte das „Kerngeschäft“ der Hochschulpolitiken – die Gremienarbeit – durch die digitale Transformation der Sitzungen im Sommersemester 2020 weitestgehend fortgesetzt werden. Mit laufenden Berufungskommissionen, Studienzuschusskommissions- und Fakultätsratssitzungen, allesamt digital per Zoom, war es sicher eine Umstellung, aber auch eine neuerliche Erfahrung, die gezeigt hat, wie flexibel reagiert werden kann und dass Sitzungen auch im Remote-Format funktionieren.

Der enge Austausch mit den Fakultäten war eines der Hauptanliegen im Sommersemester. So haben sich die FachschaftssprecherInnen regelmäßig digital mit verschiedenen Stellen der Fakultät zusammengesetzt, Feedback weitergegeben, wurden über die Findung des digitalen Klausurenformates informiert und haben an dem weiteren Vorgehen der Fakultät in der Corona-Situation mitwirken dürfen.

Ein neues Gemeinschaftsprojekt der *HoPo BWL* und *HoPo VWL*, das im Sommersemester 2020 erfolgreich zum ersten Mal umgesetzt wurde, war die Durchführung einer umfassenden Befragung unter den Studierenden zu ihrer Zufriedenheit im Studium und an der LMU. Die Umfrage ermöglicht es uns, in unserer Arbeit als Fachschaft auf die Anliegen der Studierenden gezielt einzugehen und diese angemessen zu vertreten.

Auch unsere Veranstaltungsreihe *Wasti-Talks*, im Rahmen derer regelmäßig Forschungsvorträge und Podiumsdiskussionen stattfinden, haben wir zu digitalen Live-Vorträgen umgewandelt. *Wasti-Talks* hat zum Ziel, VertreterInnen aus der Wirtschaft, Wissenschaft und Politik an die LMU einzuladen, um über aktuelle und gesellschaftlich relevante Themen zu berichten und Studierenden dadurch eine Weiterbildung außerhalb der Lehrveranstaltungen zu ermöglichen. Wir sind stolz, im Sommersemester 2020 zwei über-



Übergabe des Lehrpreises der Fachschaft BWL durch Viktoria Unger (Ehrevorsitzende) an Susann Sturm (Nominierte für den Preis für gute Lehre an den staatlichen Universitäten Bayerns 2019) im Rahmen der Akademischen Abschlussfeier im Winter 2019.

Jährliche Bereitstellung eines Erstihefts für unsere neuen Bachelor- und Masterstudierenden zur Orientierung im Studium und Studierendenleben. Seminarfahrt 2019 auf einen Bergbauernhof im Zillertal.

aus erfolgreiche Veranstaltungen auf die Beine gestellt zu haben. Am 10. Juni 2020 fand ein Online-Wasti-Talk mit Herrn Professor Clemens Fuest statt, im Rahmen dessen er sein neuestes Paper „Das gemeinsame Interesse von Gesundheit und Wirtschaft: Eine Szenarienrechnung zur Eindämmung der Corona-Pandemie“ vorgestellt hat. Kurz darauf, am 24. Juni 2020, durften wir Frau Professorin Monika Schnitzer begrüßen, die über die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise gesprochen hat und den Studierenden zudem einen Einblick in ihre Tätigkeit als Mitglied des Sachverständigenrats insbesondere in Zeiten der Pandemie gewährt hat. Darüber hinaus blicken wir auf einige weitere Vorträge im Wintersemester 2019/20 zurück und freuen uns auf zukünftige Vorträge und Podiumsdiskussionen.

Die Institutionenfahrt, welche die *HoPo VWL* seit dem Wintersemester 2017/18 für alle Studierenden der Wirtschaftswissenschaften anbietet, hatte im Winter 2019 Dublin zum Ziel. Diese war laut

Stimmen von wiederholten TeilnehmerInnen eine der schönsten Fahrten, die wir bisher auf die Beine stellen konnten. Im Sommersemester 2020 konnte leider nicht die geplante Fahrt nach Athen stattfinden. Während der mehrtägigen Institutionenfahrt soll den TeilnehmerInnen ein vielseitiges Programm geboten werden, wobei der Besuch dort ansässiger Institutionen wie der Deutschen Botschaft, bedeutender (Zentral-)Banken oder Ministerien im Vordergrund steht. Wir hoffen, im Wintersemester 2020/21 im kleinen Rahmen eine verkürzte Institutionenfahrt oder einen eintägigen „Institutionenausflug“ umsetzen zu können.

#### Weitere Projekte aus den externen Ressorts der Fachschaft

Zu Beginn eines jeden Semesters bietet die Fachschaft einen *Skripteverkauf* für alle Studierenden an. Die teilnehmenden DozentInnen senden uns bereits vor Semesterstart ihre Vorlesungsunterlagen zu,



Sommerfest 2019 im Innenhof der Ludwigstraße. Unser Fußballturnier 2019 in der Soccerarena des Olympiaparks.

Die Fachschaft BWL informiert beim Campustag SchülerInnen über das Studium an der LMU.

wir nehmen anschließend die Bestellungen der Studierenden auf und lassen die Skripte gesammelt von einer Druckerei drucken. Somit profitieren die Studierenden von einem bequemen Prozess und einem Preis deutlich unter den Kosten des Druckens am heimischen Gerät. In den letzten Jahren haben wir unser Angebot zunehmend digitalisiert, sodass die Skripte nun online bestellt und nach Hause geliefert werden können.

Weitere traditionsreiche Projekte sind das *Wasti-Sommerfest* in jedem Sommersemester und dementsprechend das *Wasti-Weihnachtsfest* in jedem Wintersemester. Die Fachschaft ermöglicht den Studierenden und MitarbeiterInnen der beiden Fakultäten, in einer Location an der LMU gemütlich zu feiern und das Semester, bzw. die Vorweihnachtszeit, ausklingen zu lassen. Jedes Jahr erfreuen sich diese Feste aufgrund der zahlreich teilnehmenden KommilitonInnen und der feierlichen Stimmung größter Beliebtheit. Während wir im Sommer und Winter 2019 an unseren regulären Veranstaltungen anknüpfen konnten, um den Studierenden den Studienalltag etwas zu versüßen, war das Sommersemester 2020 von anderen Linien gezeichnet.

Da viele externe Events auf Interaktionen zwischen Studierenden basieren, war eine Umsetzung unserer weiteren Veranstaltungen im Sommersemester nur begrenzt möglich, insbesondere um die Gesundheit der Studierenden gewährleisten zu können und die Regularien einzuhalten. Infolgedessen konnten die ursprünglichen Events wie das *Wasti-Sommerfest*, die *Wasti-Partys*, Barabende und der *Wasti-Fußballcup* im Sommersemester 2020 nicht durchgeführt werden. Daher hieß es: Kreativ werden und Projektideen sammeln, zum Beispiel im Zuge einer Umfrage unter den Studierenden. Es folgten Vorschläge wie ein digitaler Sportkurs, eine DJ-Nacht via Instagram oder ein Online-Barquiz, wobei letzteres am 9. Juli 2020 in abgewandelter Form im Englischen Garten stattfand. Dabei traten verschiedene Teams unter einem vorgefertigten Hygienekonzept und Abstand gegeneinander in Quizfragen an.

#### Einblicke in die Mitgliederveranstaltungen und Finanzen aus den internen Ressorts der Fachschaft

Jedes Semester fahren wir gemeinsam ein Wochenende lang auf unsere beliebte Seminarfahrt. Drei Tage zusammen, in denen durch spannende Workshops und Präsentationen die Projekte des ganzen Semesters geplant und immer wieder verbessert werden können. Dabei werden neue Ideen zusammengetragen und Konzepte in kleinen Gruppen entwickelt. Im Sommersemester 2019 ging es zu diesem Zweck auf eine abgelegene Berghütte ins Zillertal nach Österreich. Diesen Sommer konnte mit der Planung unserer anstehenden Projekte leider nicht wie gewohnt auf der Seminarfahrt begonnen werden, sondern in mehreren Video-Konferenzen. Hieraus haben sich Projekte entwickelt, die trotz des Corona-Semesters stattfinden konnten. Unsere Stammtische im Sommer 2020 waren daher geprägt von Spieleabenden mit diversen Karten- und Brettspielen im Englischen Garten.

Die Herausforderungen durch Covid-19 gingen auch nicht spurlos am Finanzressort vorbei. Aufgrund der anfänglichen Ausgangsbeschränkungen und der geschlossenen Universitätsgebäude konn-

ten Mitglieder keine Rechnungsanträge einreichen und somit auch kein Geld für bezahlte Rechnungen einfordern. Nach einer anfänglich sehr umständlichen Kommunikation über E-Mails und Messenger-Dienste, konnten wir zum Ende des Sommersemesters 2020 erstmals elektronische Rechnungsanträge testen, welche nun auch für die Zukunft weiter eingesetzt werden.

Darüber hinaus konnte trotz der Umstände die Finanzierung von Deutschlandstipendien durch WASTI e.V. an insgesamt vier Studierende der Fakultät für Betriebswirtschaft und der Volkswirtschaftlichen Fakultät im Jahr 2020 in die zweite Runde gehen. Sollte es die finanzielle Lage im nächsten Jahr wieder zulassen, möchten wir unser Engagement in diesem Bereich weiter fortsetzen.

Auch das Sponsoring-Team, welches im vergangenen Jahr gegründet wurde, konnte über die Semester hinweg einige interessante Sponsorships an Land ziehen. Darunter fiel auch eine Verlosung an die Studierenden mit zahlreichen Gewinnen wie Büchereigutscheine, Essensgutscheine und Lernsets. Leider mussten wir im Sommersemester 2020 einige Events absagen, wodurch die Studierenden noch nicht in den Genuss aller neu geknüpften Partnerschaften kommen konnten. Wir hoffen auf eine Besserung im nächsten Jahr!

#### Unser größtes Event für Studierende: Das Firmenkontaktgespräch

Das FKG ist ein von den Fachschaftsmitgliedern der Fakultät für Betriebswirtschaft und der Volkswirtschaftlichen Fakultät an der LMU organisiertes Karriereforum, mit der Zielsetzung, den vorberuflichen Kontakt zwischen Studierenden und Unternehmen herzustellen und zu fördern. Nachdem das FKG im Jahr 2019 sein 20-jähriges Jubiläum feierte und wie gewohnt in großem Rahmen mit über zwei Tagen Messebetrieb, Vorträgen und Workshops mit zahlreichen Unternehmen aus der Wirtschaft über das ganze Jahr verteilt stattfinden konnte, stellten uns die aktuellen Umstände im Sommer 2020 vor eine schwierige Herausforderung. Eine Übersicht hierüber liefert unser Rückblick zum FKG 2020 und die Vorschau auf das FKG 2021 (siehe Seite 94). ///

Lisa Bartmann & Viktoria Unger



Nähere Informationen zu den anderen Wasti-Projekten und dem FKG befinden sich online auf der Internetseite der Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V. [www.wasti-lmu.de](http://www.wasti-lmu.de)

## Mentoring-Programm für NachwuchswissenschaftlerInnen der Fakultät für Betriebswirtschaft

→ Auch 2019 wurden erneut herausragende NachwuchswissenschaftlerInnen der Fakultät durch das Mentoring-Programm gefördert. Das Programm unterstützte 16 TeilnehmerInnen, die eine Karriere in der Wissenschaft anstreben.

Allgemein bietet das Mentoring-Programm finanzielle Förderung sowie Workshops und Gelegenheiten zum Austausch untereinander an. In dieser Phase wurden die Mentees durch die Wahl einer Sprecherin und eines Sprechers aus den eigenen Reihen noch stärker in die Lage versetzt, in ungezwungener Atmosphäre den Austausch mit den anderen wahrzunehmen. Die Vernetzung untereinander ist ein großes Plus des Programms und die Stammtische der Mentees wurden als bereichernd wahrgenommen: „Da wir uns alle in ähnlichen Phasen befinden, empfand ich den Austausch als sehr hilfreich.“, so Mentee Frau Susann Sturm. Frau Dr. Brooke Gazdag fasst zusammen: „I have very much enjoyed the opportunity to network with other Postdocs and PhD students at the LMU, that I would otherwise not have a chance to meet personally.“ Auch Sprecher Herr Dr. Rouven Kanitz betont: „Ohne das Programm hätte ich einige KollegInnen hier an der Fakultät nie kennengelernt.“

Im Rahmen der Förderphase konnte den Mentees zudem ein Workshop zu Präsentations- und Rhetoriktraining angeboten werden. Teilnehmer Dr. Lucas Stich: „Mir hat insbesondere gefallen, dass bei diesem Training sehr umfassend auf die individuellen Bedürfnisse der TeilnehmerInnen eingegangen wurde.“

LMU Mentoring stellt den Mentees individuell Fördermittel bereit, die in Absprache für eigene Zwecke genutzt werden können. Das Programm versetzt die NachwuchswissenschaftlerInnen damit auch in die Lage, eigene Projekte zu initiieren, unabhängig von z.B. einer Drittmittelfinanzierung. Diese Flexibilität wurde insgesamt als sehr positiv wahrgenommen.

Frau Dr. Simone Eulitz konnte studentische Hilfskräfte über das Programm einstellen, die sie bei ihrem Forschungsprojekt unterstützt haben: „Besonders hilfreich war es für mich, über ein eigenes finanzielles Budget zu verfügen.“ Die Mentees konnten im Rahmen des individuellen Budgets beispielsweise kostenpflichtige Datensätze und individuelle Forschungssoftware für die wissenschaftliche Arbeit erwerben und Fördermittel nutzen, um die eigenen wissenschaftlichen Publikationen voranzubringen. So konnte professionelles Editing beauftragt werden oder die hohen Gebühren für Open-Access-Fees von eigenen Publikationen übernommen werden. Damit kann das Programm einen Beitrag zur Ermögli-

chung von Publikationen in hochrangigen und renommierten Journals leisten.

Die Fördermittel wurden auch genutzt, um Konferenzen zu besuchen und die eigene wissenschaftliche Vernetzung international zu vergrößern. So realisierte beispielsweise Frau Susann Sturm einen Forschungsaufenthalt in Toronto und Frau Dr. Nina Schwaiger nahm am European Accounting Association Congress in Paphos teil und stellte dort ein Forschungsprojekt vor. Hierfür konnte jeweils eine anteilige finanzielle Unterstützung über das Programm bereitgestellt werden.

Ein zentraler Baustein für die Mentees bleibt die Etablierung der individuellen Mentoring-Beziehung mit den von den Mentees selbstgewählten erfahrenen ProfessorenInnen der LMU oder anderer Universitäten. Hierdurch haben die Mentees die Möglichkeit, von der Sichtweise Erfahrener zu profitieren und Feedback für ihre individuellen Fragestellungen zu bekommen. Durchweg wurde dies als hilfreich und wertvoll empfunden. TeilnehmerInnen, die schon länger an dem Programm mitmachen, betonten die Bereicherung durch die Gelegenheit zum Austausch mit dem/der MentorIn. Herr Dr. Benedikt Berger konnte beispielsweise in Vertiefung des fortlaufenden Mentorings mit seinem Mentor ein innovatives Forschungsprojekt beginnen. Hierbei ermöglichen die finanziellen Fördermittel auch Reisen zu Treffen mit dem/

Kontakt: [mentoring@bwl.lmu.de](mailto:mentoring@bwl.lmu.de)

Informationen finden Sie auch auf unserer Homepage unter [http://www.bwl.uni-muenchen.de/service\\_und\\_beratung/beratungsangebote/lmu\\_mentoring/index.html](http://www.bwl.uni-muenchen.de/service_und_beratung/beratungsangebote/lmu_mentoring/index.html)



Laura Schraml, Ariana Huber und Dr. Désirée-Jessica Pély (v.l.n.r.).

## Women in Business Programm

→ Das Women in Business (WIB) Programm ist ein von Studentinnen geleitetes Projekt der LMU. Unter dem Motto „Empower & Connect“ sollen weibliche Studierende aller Fachrichtungen nicht nur mit weiblichen Führungskräften, sondern auch mit gleichgesinnten Kommilitoninnen in Kontakt gebracht werden. Hierzu stehen WIB-Mitgliedern zahlreiche Möglichkeiten zum Networking und zur persönlichen Weiterentwicklung zur Verfügung:

- **Gastvorträge:** Ausgewählte weibliche Führungskräfte halten einen Vortrag über ihren Karriereweg und bisherige Erfahrungen im Beruf. Im Anschluss besteht die Möglichkeit, sich persönlich mit den Vortragenden auszutauschen.
- **Skills Workshops:** Skills Workshops dienen der Vermittlung von Fähigkeiten, die im Berufsalltag besonders relevant sind.
- **Socials:** Bei monatlichen Stammtischen können WIB-Mitglieder sich kennenlernen und untereinander austauschen.

Das WIB Programm wurde von zwei Studentinnen der LMU, Ariana Huber und Laura Schraml, zur Förderung weiblicher Studierender ins Leben gerufen und wird durch das Netzwerk LMU Management Alumni sowie der ehemaligen Fakultätsfrauenbeauftragten Désirée-Jessica Pély unterstützt. Es hegt den Anspruch, zur Gender Equality auf dem Arbeitsmarkt beizutragen und verfolgt dabei drei wesentliche Ziele:

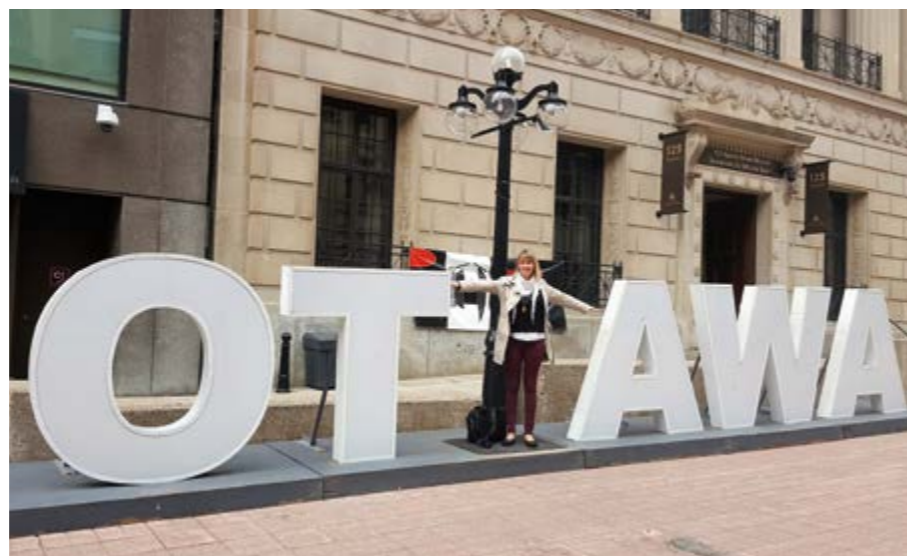
- **Connection:** Verbindungen schaffen und stärken – sowohl zwischen weiblichen Studierenden und Unternehmen als auch zwischen Studentinnen untereinander
- **Development:** Persönliche und professionelle Entwicklung talentierter und engagierter junger Frauen fördern
- **Education:** Auf Gender Issues im Berufsalltag aufmerksam machen und Tipps zum Umgang bereitstellen. ///

Werde Mitglied bei WIB und profitiere von zahlreichen Networking- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des WIB Programms:  
<https://www.mercator.bwl.uni-muenchen.de/kurse/alumni-wb>



European Accounting Association Congress 2019, Paphos.

Susann Sturm während des Forschungsaufenthalts in Kanada mit Stationen in Ottawa und Toronto.



der MentorIn vor Ort. So konnte Herr Dr. Pooyan Khashabi seinen Mentor, Professor Alfonso Gambardella von der Bocconi University, nicht nur in München, als dieser die Ehrendoktorwürde von der Fakultät erhielt, treffen, sondern eben auch in Mailand.

Diese Kontakte erweisen sich an wichtigen Abschnitten der Nachwuchskarriere als wertvoll und bereichernd, um die eigenen Ziele verfolgen zu können. Herr Dr. Stefan Razinkas konnte durch seine Mentoring-Beziehung Unterstützung in der Entscheidungsfindung zur wissenschaftlichen Karriere erfahren und hat mittlerweile eine Juniorprofessur angenommen. Auch Frau Dr. Silja Hartmann hält fest: „Durch die Förderung im Rahmen des LMU BWL Mentoring-Programms excellent habe ich neue Impulse für meine Forschung erhalten und konnte meine Karriere weiter vorantreiben.“

Die Resonanz des Programms in der vergangenen Phase ist wie auch in den Jahren davor sehr positiv gewesen. Sprecherin Dr. Nina Schwaiger und Sprecher Dr. Rouven Kanitz ziehen ebenfalls ein gutes Fazit: „Das Mentoring bietet uns NachwuchswissenschaftlerInnen eine tolle Möglichkeit, sich zu vernetzen und nach individuellem Bedarf passende Förderungen für eigene Forschungsprojekte oder Karriereentwicklung zu bekommen. Diese flexible Förderung ist gerade in unserer Karrierephase sehr wertvoll. Wir sind der Fakultät deshalb sehr dankbar, dass sie dieses Programm unterstützt und freuen uns schon auf die Fortsetzung.“

Um die herausragenden NachwuchswissenschaftlerInnen daher weiterhin in ihrer individuellen Entwicklung unterstützen zu können, führt die Fakultät auch 2020 das Mentoring-Programm mit Professorin Leonie Sundmacher und Professor Johann Kranz sowie Professorin Susanne Weber als Frauenbeauftragte weiter. ///

Sabine Rospleszcz

### Absolventinnen und Absolventen des Sommersemesters 2019



### Absolventinnen und Absolventen des Wintersemesters 2019/20





## ALL IN

Was verbindet Innovationen und wirkliche Spitzenleistungen? Sie sind stets Ergebnis von erfolgreicher Teamarbeit. Und erstklassige Teams zeichnen sich vor allem durch unterschiedliche Sichtweisen, Charaktere und Kompetenzen aus. Bei Deloitte arbeiten allein in Deutschland Kolleginnen und Kollegen aus 99 Nationen und über 100 Fachrichtungen. Diese Vielfalt macht uns erfolgreich. Deshalb setzen wir auf gleiche Karrierechancen für alle – unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Alter. Denn Unterschiede machen den Unterschied.



**What impact will you make?**  
careers.deloitte.com

LMU Management Alumni

## Unser Alumni-Netzwerk wurde digital



→ Auf einmal war es dann soweit: keine Präsenzveranstaltungen erlaubt, kein physischer Kontakt. Das Sommersemester unter Corona-Bedingungen durchzuführen, war auch für uns eine Herausforderung. Um jedoch auch unter diesen Voraussetzungen den persönlichen Kontakt zu unseren Studierenden und Partnerunternehmen beizubehalten, sind auch wir als Alumni-Netzwerk digitale und kreative Wege gegangen.

Das bedeutete z.B. „*TOP-BWL goes digital*“. Dank der Flexibilität unserer Partnerunternehmen konnte dies unkompliziert und schnell umgesetzt werden. In den beiden TOP-BWL-Kontaktveranstaltungen im Mai und Juni, die virtuell durchgeführt wurden, durften die Studierenden daher aus insgesamt acht Workshops wählen. Vorher konnten sich unsere TOP-BWler online detailliert über die angebotenen Workshops und AnsprechpartnerInnen der Firmen informieren. Sicher wurde das anschließende Get-together, sowohl von den Studierenden als auch von den UnternehmensvertreterInnen, vermisst, aber wie uns von beiden Seiten versichert wurde, sind auch mit diesem Format viele persönliche Kontakte im Nachgang zustande gekommen und alle Beteiligten haben viel im Umgang mit den neuen Medien gelernt.

Eine weitere Neuerung betrifft unsere Vorträge; hierfür haben wir die Veranstaltungsreihe *Virtual Alumni-Talks* ins Leben gerufen. Die erste Veranstaltung hierbei war der Alumni-Dialog zum Thema „Shared Mobility vor, während und nach Corona“. Unser Alumnus und Co-Gründer von TIER Mobility, Herrn Dr. Julian Blessin und Professor Johann Kranz, Leiter der Professur für Internet Business and Internet Services, sprachen über das Geschäft mit Mikromobilitätslösungen vor, während und nach der Pandemie. Die Veranstaltung war auch als

digitales Format äußerst lebendig und interaktiv, da die zahlreichen TeilnehmerInnen die Möglichkeit nutzten, über den Chat ihre Fragen zu stellen.

Leider lässt sich jedoch nicht jedes Format digitalisieren, so mussten wir schweren Herzens mit einer Tradition brechen und die *Akademische Abschlussfeier* absagen. Statt der Verabschiedung in der großen Aula gab es dafür einen *Abschied in Päckchen* mit Corona-Ausrüstung.

Zudem ließen es sich unser Dekan Professor Ingo Weller, der Vorsitzende des Alumni-Netzwerks Professor Thorsten Sellhorn und Professorin Elena Spanjol, Mitglied des Prüfungsausschusses nicht nehmen, *persönliche Worte* zur Verabschiedung an unsere AbsolventInnen zu richten. Diese Beiträge können Sie sich auf unserer Homepage anschauen.

Ja, feiern lässt sich digital leider nicht so gut, aus diesem Grunde haben wir auch unseren geplanten *Homecoming-Day* im November auf das kommende Jahr verlegt. Den bereits angekündigten Termin möchten wir aber nicht ungenutzt lassen, daher gab es am 20. November 2020 ein virtuelles Alumni-Symposium. Zum Thema „The New Now, wie Corona die (Betriebs-) Wirtschaft verändert“, äußerten sich hierbei unsere ProfessorInnen sowie hochkarätige ExpertInnen aus der Wirtschaft.

Leider haben bzw. hatten aber nicht alle Studierenden gerade in der Anfangszeit der Pandemie die Möglichkeit, die digitalen Angebote in vollem Umfang zu nutzen. Neben dem Wissenschafts-Praxis-Transfer ist eine unserer Hauptaufgaben die Förderung der Lehre und die Verbesserung der aktuellen Studienbedingungen. Aus diesem Grunde haben wir zusätzlich zu den von der LMU bereitgestellten Notstipendien zur *Unterstützung der IT-Infrastruktur*

für Studierende, weitere Stipendien in Höhe von 14.000 Euro zur Verfügung gestellt. Wir hoffen, dass wir als Alumni-Netzwerk damit einen Teil dazu beitragen konnten, dass möglichst viele Studierende das digitale Semester meistern konnten.

» „Sie helfen mir in dieser Situation sehr weiter und einige Sorgen haben sich somit erledigt.“

» „Ich möchte mich herzlich für diese Unterstützung bedanken, ich freue mich sehr darüber und es wird mir auf jeden Fall helfen, gut über das digitale Semester zu kommen.“

Dass diese Hilfe dringend benötigt wurde zeigen uns die Rückmeldungen der Studierenden: Jetzt sind wir gespannt, wie sich das Wintersemester darstellt. Da auch das Wintersemester unter Corona Bedingungen stattfindet, konnten wir auch unsere bekannten Welcome-Packages, nicht wie üblich jedem Studierenden zu Beginn des Semesters persönlich aushändigen, sondern mussten diese per Post zustellen. Dennoch wünschen wir *allen Studienanfängern natürlich einen guten Start* und sind bei Fragen und Anregungen immer gerne für alle unsere Alumni, Partnerunternehmen und Studierenden da! ///

Silke Heckmann



alumni@bwl.lmu.de und  
www.bwl.alumni.lmu.de

46. Münchener Marketing-Symposium – Live-Online-Vortragsreihe

## Die Krise als Treiber des Wandels – Neue Regeln, neue Werte, neue Perspektiven



→ Am 17. Juli 2020 eröffnete Professor Anton Meyer das 46. Münchener Marketing-Symposium. Nicht, wie gewohnt, in den altherwürdigen Räumen der Ludwig-Maximilians-Universität München, sondern als Online-Vortragsreihe.

Unter dem Motto „Die Krise als Treiber des Wandels – Neue Regeln, neue Werte, neue Perspektiven“ wurde über die Pandemie, ihre Auswirkungen, Herausforderungen, aber auch Chancen diskutiert. Was sind die Konsequenzen der Krise? Welche Rolle spielt Leadership bei der Bewältigung? Und wie begegnen Unternehmen den neuen Herausforderungen?

Neben dem Thema der Eröffnungsveranstaltung stellten in der darauffolgenden Woche MitarbeiterInnen des Instituts für Marketing und PartnerInnen aus der Praxis aktuelle (Forschungs-)Schwerpunkte vor. Unter anderem wurden in diesen interaktiven Online-Vorträgen die Personalisierung und der Datenschutz bei Konsumentendaten, der Einsatz von Chatbots und die Nachhaltigkeit im Konsum diskutiert.

Alle Veranstaltungen waren kostenfrei und wurden live via Zoom übertragen. Mit dem Angebot erreichten die FGM Fördergesellschaft Marketing e.V. und das Institut für Marketing über 400 interessierte TeilnehmerInnen aus Wissenschaft und Praxis!

Im Folgenden sind die wichtigsten Inhalte der Eröffnungsveranstaltung vom 17. Juli 2020 zusammengefasst:

### De vita post coronam – Was macht die Krise mit uns? Menschen, Kultur, Digitalisierung

Professor Armin Nassehi, Institut für Soziologie, LMU München

Unter dem Motto „Alles ändert sich, aber es ändert sich nichts“ beleuchtet Professor Armin Nassehi die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Gesellschaft und das Leben nach Corona. Während in der Anfangsphase des Lockdowns eine Ausnahmesituation mit Ausschaltung vieler gesellschaftlicher Routinen zu einer hohen Bereitschaft der Kooperation und wenig politischer Opposition bezüglich Maßnahmen, die bis vor ein paar Monaten noch gar nicht denkbar gewesen wären, führt, kehrt die Gesellschaft im Anschluss trotz geänderter Routinen zu ihren gesellschaftlichen Grundkonflikten zurück. Ähnlich verhält es sich auch mit dem gesellschaftlichen Zusammenhalt: Zu Beginn des Lockdowns ist eine starke Solidarität mit wechselseitiger Betroffenheit und hoher Zustimmungsbereitschaft zu beobachten, die nach und nach in Zielkonflikte und polarisierende Interessengruppen umschlägt. Dennoch wirft dies keine grundlegenden Legitimationsprobleme bezüglich der staatlichen Maßnahmen auf. Professor Nassehi sieht dies als Zeichen dafür, dass die Gesellschaft durch die Krise nicht allzu sehr geschädigt wurde.

Vielmehr kann die Krise als Anlass für Erkenntnis und Lernen sowie zur Umsteuerung gesehen werden. Selbstverständlichkeiten wie etwa der alltägliche Kontakt zu unseren Mitmenschen werden in Frage gestellt, Interdependenzketten werden transparent und die sozialen Ungleichheitseffekte durch ökonomische und Bildungsfolgen werden verstärkt. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es einer Transformation von unbeeinflussbaren Gefahren zu entscheidungsorientierten Risiken. Auch die Digitalisierung spielt hierbei eine wichtige Rolle. Durch die Corona-Krise wird vermehrt auf den Einsatz von digitalen Technologien gesetzt. Gleichzeitig beobachten wir eine gestärkte Alltagsplausibilität oder Bewährtheit von digitalen Dienstleistungen wie etwa kontaktlosen Bezahlsystemen, Streamingdiensten oder digitaler Lehre. Dieser Modernisierungsschub und die damit einhergehenden neuen Learnings müssen ausgenutzt werden, um daraus Lösungskonzepte, Geschäftsmodelle und Steuertools als Absicherung für weitere Krisen zu entwickeln.

Zum Abschluss wirft Professor Nassehi noch einige unbeantwortete Fragen auf: Eröffnet die Krise Chancen? Wie sehen resiliente Strukturen aus? Und wie erzeugt man Zuversicht in Zeiten der Krise?

### Leadership in Zeiten von Krise und digitaler Transformation

Dr. Silke Bartsch, Institut für Marketing, Vorstand FGM e.V., LMU München

Die Gesellschaft befindet sich in einer Zeit geprägt von Unsicherheit und Komplexität. Frau Dr. Silke Bartsch geht in ihrem Vortrag darauf ein, wie Führung im digitalen Zeitalter unter dem Motto „Was gestern aktuell war, ist heute schon veraltet“ gelingen kann.

Um die Komplexität greifbar zu machen, vereinfachen wir oft die Realität und malen Schwarz-Weiß-Bilder zwischen Leader und Follower, direktivem und partizipativem oder transaktionalem und transformationalem Führungsstil. Das Problem ist aber, dass wir uns nicht auf einem klar definierten Spielfeld mit festen Regeln bewegen, sondern durch ein sich dynamisch veränderndes Umfeld navigieren. In Zeiten der digitalen Transformation bedarf es organisationaler Agilität und eines rollenbasierten Führungsverständnisses zur situativen Anpassung.

Hierfür führt Frau Dr. Bartsch das Digital Leadership Framework als Basis für rollenbasierte Führung an. Dieses geht davon aus, dass wir in Zeiten von Transformation nicht von nur einem Führungsstil per se sprechen, sondern dass Führung rollenbasiert ist und Führungskräfte somit situationsspezifisch in verschiedene Rollen schlüpfen müssen. Zu diesen Rollen zählen der Digital Pioneer, der Networker, der Enabler, der Mentor, der Innovator, der Manager und der Digital Mentee. All diese Rollen bewegen sich entlang eines Spektrums von eher beziehungsorientierten bis hin zu eher aufgabenorientierten Rollen.

In einer vor der Krise durchgeführten Studie zu diesem Thema hat Frau Dr. Bartsch herausgefunden, dass etwa zwei Drittel aller Befragten weder der Meinung waren, dass ihre Unternehmen einem digitalen Ideal entsprechen, noch, dass die Unternehmenskultur überwiegend digital geprägt ist. Nach einer Selbsteinschätzung befragter Führungskräfte erfüllen diese vor allem die Rolle eines Enablers, also eines teamorientierten Ermöglichers, der Freiräume und Selbstbestimmtheit für Teams schafft, oder die Rolle eines Mentors, der die Stärken und Schwächen seiner Teammitglieder erkennt und sie individuell fördert.

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist ein Zusammenhang der unterschiedlichen Führungsrollen mit „Digitalisierungsdimensionen“. So sind unter anderem die Rollen des Networkers, Innovators und Enablers sehr wichtig für eine digitale Unternehmenskultur, während die Rollen des Innovators, Pioneers und Networkers signifikant relevant für die digitale Reife eines Unternehmens sind.

Durch Corona ergeben sich neue Herausforderungen für Führungskräfte, da wenige auf die Distanz und das Arbeiten im Homeoffice vorbereitet waren. Aus einer Befragung von Führungskräften zum Thema „Homeoffice“ während des Lockdowns geht hervor, dass vor allem die Balance zwischen den Rollen des Enablers und des Managers wichtig sind, um den nötigen Halt für die MitarbeiterInnen zu geben und gleichzeitig jedem Einzelnen klarzumachen, was er zu jedem Zeitpunkt zu tun hat.

In diesem Kontext kann man die Krise als Treiber eines neuen Mindsets und einer neuen Kultur nutzen, um die Transformation zu meistern und nicht in alte Muster zurückzufallen. Für die nächste Krise müssen wir also jetzt proaktiv agieren, statt später nur zu reagieren, eine Balance zwischen aufgaben- und beziehungsorientierter Führung finden und uns vor Augen halten, dass es keine Pauschallösung gibt, sondern MitarbeiterInnen und Führungskräfte gleichermaßen vor einer gemeinsamen Lernreise stehen.

### DKB – Das kann Bank – auch in und nach der Krise!

Stefan Unterlandstättner, Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Kreditbank AG

Die 1990 gegründete Deutsche Kreditbank AG verspricht: „Wir machen dein Geld besser.“ Als einer der größten Geldgeber der Energiewende in Deutschland zählt sie zu den nachhaltigsten Banken Deutschlands und kann sich durchaus als #geldverbesserer bezeichnen.

Die DKB besetzt mit ihren Kampagnen DAS Thema der Stunde ganz im Zeichen von #purpose, #fridaysforfuture und #klimapaket. Das hat unter anderem auch sehr positive Auswirkungen auf Brand Awareness, Sales und Employer Branding. Das Unternehmen verzeichnet also einen deutlichen Uplift in mehreren Bereichen.

Und dann kam die Corona-Krise. Der DKB stellt sich die Frage „Alles auf Stopp?“.

Wie fast alle Unternehmen steht auch die DKB vor riesigen Herausforderungen, wie, unter anderem, das Wegfallen emotionaler Anknüpfungspunkte für die Marke, die vorher durch beispielsweise Sportsponsoring oder Messen gegeben waren. Trotz dieser Herausforderungen zeigt die Performance der DKB jedoch keine großen Abbrüche. Die Digitalisierung hält schon seit längerem Einzug in der DKB, somit stellt das Homeoffice keine zu große Herausforderung dar. In einigen Bereichen ist das Performance Level auf dem gleichen, wenn nicht sogar einem höheren Level als es vor Corona der Fall war.

Die DKB will die digitalen Chancen, die sich ihr jetzt bieten, ergreifen. Für das weggefallene Sportsponsoring werden alternative Formate gefunden, mit den Kunden bleibt sie digital im Kontakt, schwächt die Notwendigkeit einer physischen Filiale für Privatkunden ab und sieht neue Chancen durch Mobile Payment oder den ansteigenden Online-Wertpapierhandel.

Aber was macht die Werbung in der Corona-Krise? Viele Firmen werben mit leeren Räumen, Stadien, Straßen oder ähnlichem mit der Botschaft „Wir sind für euch da“. Im Gegensatz dazu setzt die DKB trotzdem weiter auf Nachhaltigkeit getreu dem Motto: „Wir bleiben #geldverbesserer“ und zeigt damit, dass sie einen Beitrag leistet, der der Allgemeinheit zugutekommt. Aktuell wirbt die DKB zusätzlich für mehr Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit auch durch Native Advertising oder mit glaubwürdigen Influencern, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Und das zahlt sich auch für die DKB aus. Nicht nur steigt erneut die Brand Awareness, es werben auch immer mehr Kunden neue Kunden an.

Die DKB sieht Corona als gesellschaftliches Brennglas, das Themen beschleunigt. Die Krise ist also eine Chance, um noch digitaler zu werden und noch mehr nachhaltigen Impact zu bringen.

Anstelle des sonst üblichen *Get-Togethers* im Anschluss an das Symposium lud die FGM Fördergesellschaft Marketing e.V. zur ersten *Geführten Virtuellen Stadtführung durch München* mit Wolfgang Brehm von *schwarzgold.info*. Dieses neue Konzept entstand im Frühjahr 2020 ebenfalls pandemiebedingt, da Stadtführungen vor Ort nicht möglich waren. In einer interaktiven, virtuellen Welt nahmen die TagungsteilnehmerInnen am PC live an einer Stadtführung durch Münchens Altstadt teil und konnten – wie bei einer Führung vor Ort – ihrem Tourguide Fragen stellen. ///

Claudia Brehm & Christoph Rutkar



Weitere Informationen zur FGM Fördergesellschaft Marketing e.V. und zum Institut für Marketing finden Sie online.

FirmenKontaktGespräch

## Das wohl turbulenteste Jahr seit 21 Jahren

→ 20 Jahre FirmenKontaktGespräch (FKG) an der LMU München. Unter diesem Motto führte die Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V. im Sommer 2019 eine erfolgreiche mehrtägige Campus-Recruiting-Messe in der Jubiläumsedition durch. Das FKG wird jährlich von den Mitgliedern der Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V. auf die Beine gestellt und ist über die vergangenen Jahrzehnte zu einem zentralen Bestandteil der Fachschaftsarbeit geworden. Den Kern der Messeorganisation bildet das Messteam, welches nach Abschluss des FKGs 2019 mit neuer Energie in die Vorbereitungen für das FKG 2020 startete. In diesem Rahmen konnten wir bereits im Dezember 2019 unsere neu eingeführte Workshop-Week stattfinden lassen. Hierbei hatten die Studierenden die Möglichkeit, in einer Woche Einblicke in verschiedene Branchen mittels Workshops von PwC, Roland Berger, CGI und Amazon zu bekommen.

Für die Campus-Recruiting-Messe im Mai 2020 waren über 80 Partnerunternehmen akquiriert und alles Wesentliche seit Herbst 2019 organisiert worden. Als langsam deutlich wurde, dass eine Veranstaltung in der geplanten Form nicht stattfinden konnte, haben wir parallel zu den finalen Absprachen für die physische Messe einen Alternativplan entwickelt. Mit der Entscheidung, die Messe zu verschieben, kam nochmal ein großes Stück Arbeit auf uns zu. Da wir nicht einfach das geplante Konzept einer Präsenzmesse in den Hallen der LMU in ein digitales Format übertragen konnten, haben wir im Prinzip wieder bei null angefangen. Hinzu kam, dass zeitgleich die Rückabwicklung der ursprünglich geplanten Messe organisiert werden musste. Schlussendlich konnten wir, trotz der besonderen Situation, über 20 Unternehmen für unser digitales Konzept gewinnen.

An drei Messetagen haben wir insgesamt über 200 Einzelinterviews, drei Gastvorträge und einen Workshop angeboten. Die Studierenden konnten sich über unser Career Center *FKG Connects* von JobTeaser für die Interviews bewerben. Mit einem im Vorhinein versendeten Link haben sich die Studierenden in die digitalen Gespräche eingewählt, um die Unternehmen kennenzulernen, die trotz der Krisenzeit aktiv auf der Suche nach PraktikantInnen oder WerkstudentInnen waren. Das Career Center können die Studierenden auch nach der Messe weiterhin nutzen, um mit Unternehmen in Kontakt zu kommen.

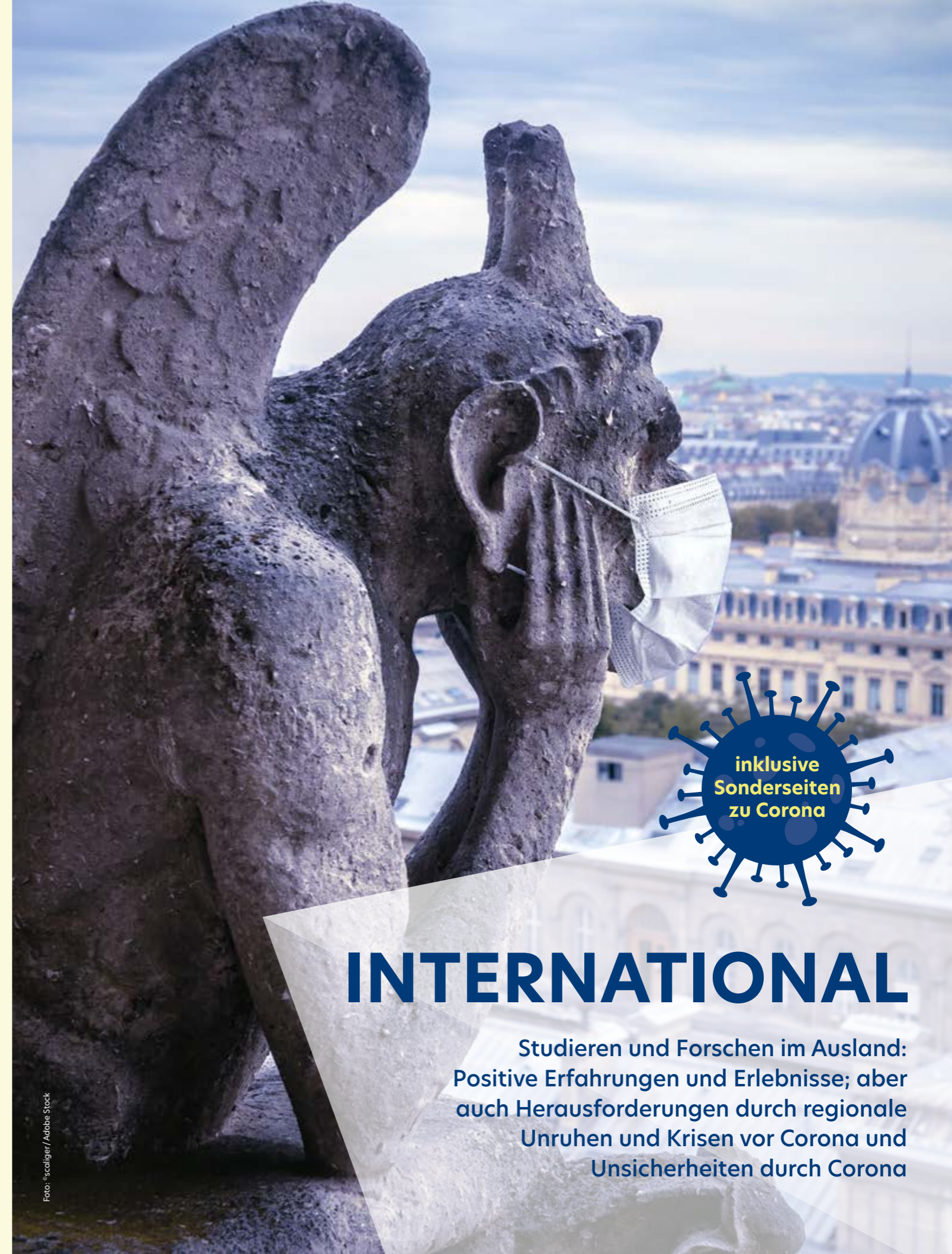
Insgesamt war das Feedback für das erste digitale FKG sowohl von Unternehmensseite als auch von den Studierenden sehr positiv. Trotz des neuen Formats war der Ansturm gegenüber den Vorjahren außerordentlich groß: Es gab mehr als doppelt so viele Bewerbungen auf die Gesprächstermine im Vergleich zu verfügbaren Plätzen. Gerade der unkomplizierte Ablauf der digitalen Messe sowie das breite Angebot an Unternehmen und Veranstaltungsformaten sind bei den Studierenden sehr gut angekommen.

Für das Messteam war die Haupteckdaten, dass neue und unkonventionelle Formate große Chancen bieten können. Sicherlich hängt der Erfolg des digitalen FKGs stark mit der aktuellen Krise zusammen. Er offenbart aber auch zahlreiche Vorteile von digitalen Recruiting-Veranstaltungen. Wir sind davon überzeugt, dass solche digitalen Formate auch nach dem Abflachen der aktuellen Pandemie eine Zukunft haben werden. Die Ideenentwicklung und Vorbereitungen für das FKG 2021 laufen bereits auf Hochtouren! ///

Maximilian Patzke



Die Messe des FirmenKontaktGesprächs 2019 im Lichthof der LMU.



# INTERNATIONAL

Studieren und Forschen im Ausland:  
Positive Erfahrungen und Erlebnisse; aber  
auch Herausforderungen durch regionale  
Unruhen und Krisen vor Corona und  
Unsicherheiten durch Corona



## Im Ausland studieren – allen Unruhen, Krisen und Katastrophen zum Trotz

Herbst 2019: In Hong Kong protestieren Millionen Menschen gegen einen Gesetzentwurf der Regierung Hong Kongs, die Straßen von Barcelona sind Schauplatz zahlreicher Demonstrationen mit teilweise gewalttätigen Ausschreitungen, und Hurrikan Dorian bewegt sich auf die Küste Floridas zu. Und wir fragen uns, ob wir uns Sorgen um diejenigen unserer Studierenden machen müssen, die gerade ein Auslandssemester in Hong Kong, Barcelona oder Florida verbringen.

→ Die Informationen, die uns in solchen oder ähnlichen Fällen direkt von unseren Partneruniversitäten erreichen, sind in den allermeisten Fällen grundsätzlich beruhigend. Bisweilen scheinen Darstellungen in den Medien überhöht zu sein und die Situation wird vor Ort als weit weniger kritisch beurteilt. Partneruniversitäten in Regionen, die häufiger von Naturkatastrophen bedroht sind, verfügen in der Regel über ein ausgefeiltes Notfall- und Schutzprogramm für die Studierenden und die Kommunikation mit den Partneruniversitäten ist exzellent. Nichtsdestoweniger wollten wir in Erfahrung bringen, wie unsere Studierenden im Ausland solche Ausnahmesituationen wahrnehmen und haben sie im Anschluss an ihre Auslandsaufenthalte in Hong Kong und Barcelona im Wintersemester 2019/20 gebeten, uns ihre Eindrücke und Gefühle zu schildern.

Stefan Möhler, Studierender im BWL Bachelor, bewarb sich im Frühjahr 2019 erfolgreich auf einen Austauschplatz an der Hong Kong Polytecnic University, einer unserer beliebtesten Partneruniversitäten in China, um dort einen einsemestrigen Studienaufenthalt im Wintersemester 2019/20 zu verbringen. Zu diesem Zeitpunkt war die Situation in Hong Kong sehr stabil, die kommenden Entwicklungen konnte zum Zeitpunkt der Bewerbung noch niemand erahnen.

Während der Unruhen in Hong Kong entwickelten sich dann die Universitäten zu Zentren des zunächst friedlichen, aber zunehmend eskalierenden Widerstands. Die Hong Kong Polytecnic University stellte im November den Präsenzunterricht ein, um die Sicherheit der Studierenden nicht zu gefährden. Kurse wurden so weit möglich via Blackboard, WeChat oder Skype zu Ende geführt, Prüfungen mussten abge-

sagt bzw. auf unbestimmte Zeit verschoben werden<sup>1</sup>.

Stefan Möhler hat Hong Kong aufgrund der Unruhen Ende November verlassen. In der Zeit davor war man vor allem an den Wochenenden zwar sehr eingeschränkt, da der öffentliche Nahverkehr nur rudimentär funktionierte. Wirklich unsicher gefühlt habe er sich aber nicht: „Wenn man vorsichtig war und sich von den Protesten fernhielt, dann brauchte man sich trotz der Unruhen in Hong Kong nicht unsicher fühlen. Die Stadt ist sehr groß und die Brennpunkte waren meistens bekannt.“ Zudem hätte die Gastuniversität SeelsorgerInnen und sonstige Unterstützung angeboten, um mit der Situation besser umgehen zu können. Allerdings sei die Situation auch für Menschen



LMU Student Stefan Möhler.

Dunkle Wolken über der Hong Kong Polytechnic University.

<sup>1</sup> Um Auslandsaufenthalte auch dann akademisch erfolgreich abschließen zu können, wenn es aufgrund der politischen Umstände nicht möglich ist, die final exams vor Ort an den Gastuniversitäten zu schreiben, ermöglichen wir, die Abschlussklausuren hier in München an der LMU schreiben zu können.

aus Hong Kong eine einmalige Extremsituation gewesen, sodass die Krisenkommunikation nicht immer optimal funktioniert hätte. Insbesondere waren natürlich auch die Eltern sehr besorgt und wollten, dass ihr Sohn Hong Kong früher verlässt. „Von außen betrachtet sieht die Situation schlimmer aus, als wenn man das ganze Geschehen vor Ort verfolgt und bewerten kann. Deshalb konnte ich die Sorgen zwar gut nachvollziehen, bin aber dennoch geblieben, bis auch ich die Situation ziemlich kritisch eingeschätzt habe.“

Anstelle Hong Kong selbst näher zu erkunden, begab sich Stefan Möhler auf eine Rundreise durch Asien. Sein Fazit trotz aller Widrigkeiten:

» „Der Auslandsaufenthalt in Asien war eine der besten Erfahrungen meines Lebens. Man lernt viele neue Menschen und andere Kulturen kennen. Außerdem bleibt meisten viel Zeit für Freizeit und kleinere Reisen. Deshalb kann ich ein Auslandssemester jedem empfehlen!“

Ganz ähnlich sind die Eindrücke, die unsere BWL Bachelor Studentinnen Laura Soderer und Leonie Motzer aus ihrem Auslandssemester an der Universität Politècnica de Catalunya in Barcelona mitgebracht haben:

**Haben Sie, als Sie sich für den Auslandsaufenthalt beworben haben, bereits an die Möglichkeit von politischen Unruhen im Gastland gedacht?**

Überhaupt nicht. Zwar war uns vorab natürlich bekannt, dass einige Bewohner Kataloniens sich, besonders zum Zeitpunkt des Brexit-Referendums, für Unabhängigkeit einsetzen, dennoch waren das ja noch keine Ausschreitungen oder Extremsituationen.

**Waren Sie direkt oder indirekt von den Unruhen betroffen?**

Wir wohnten in einer sehr ruhigen, familiären Gegend. Viele unserer Freunde wohnten aber in Gracia, einem der Hotspot-Viertel. Dort wurde nachts lautstark demonstriert, Autos und Mülltonnen angezündet und



Straßenszene aus Barcelona Herbst 2019.

Gläser geworfen. Die Polizei setzte oftmals auch Tränengas ein.

Lange Zeit war auch die Universität inklusive Bibliothek komplett gesperrt, da Studierende auf und vor dem Gelände gezeltet haben. Dieses Schauspiel dauerte insgesamt drei Wochen, bis die Langzeitdemo von der Polizei aufgelöst wurde.

In der wohl schlimmsten Demowoche Ende Oktober haben wir Barcelona aufgrund einer vorab gebuchten Reise nach Valencia verlassen und daher nicht allzu viel mitbekommen. Unsere Freunde erzählten uns aber von lahmgelegtem öffentlichen Nah- und auch Flugverkehr, gesperrten Straßen und geschlossenen Läden und Supermärkten.

**Haben Sie sich zu irgendeinem Zeitpunkt unsicher gefühlt?**

Lediglich als wir ein paar Freunde in Gracia besucht haben und dafür auch über einen zentralen Platz, den Placa Catalunya laufen mussten, waren wir beide etwas nervös. Das Polizeiaufkommen war riesig und die Stimmung sehr angespannt und aggressiv. Es wurde viel geschubst und gedrängelt, Mülltonnen brannten, Sirenen und Blaulicht ertönten. Dennoch befanden wir uns als klar erkennbare Fremde wohl nicht in akuter Gefahr.

**Haben sich Ihre Familien und Freunde Sorgen um Sie gemacht?**

Unsere Eltern haben uns jeweils angerufen, nachdem die ersten Reportagen über die Demonstrationen in den deutschen Nachrichten liefen. Da wir uns allerdings nicht in akuter Gefahr befanden, flaute die Aufmerksamkeit und das Interesse um unser Wohlbefinden schnell wieder ab.

**Vor dem Hintergrund Ihrer jetzigen Erfahrungen – würden Sie sich wieder für einen Auslandsaufenthalt entscheiden?**

Jederzeit und definitiv, auch gerne wieder Barcelona. Noch nie haben wir so viele neue und spannende Menschen aus unterschiedlichsten Kulturen und gleichzeitig so viel Neues über uns selbst (kennen-) gelernt.

» „Erasmus bzw. ein Auslandssemester ist eine Bereicherung für jede Persönlichkeit und verbindet wahnsinnig viele Kulturen und Menschen auf so tolle Art miteinander.“

Wir hoffen, dass für Barcelona und Katalonien generell bald eine geeignete Lösung gefunden wird und sagen Danke für diese einzigartige und wundervolle Zeit.

Die Rekordzahl an Bewerbungen, die für Auslandsaufenthalte an unseren Partneruniversitäten im Studienjahr 2020/21 eingegangen ist, zeigt uns, dass die Lust auf ein Auslandssemester allen Widrigkeiten zum Trotz ungebrochen ist. Alle Beteiligten werden ihr Bestes tun, damit auch aus diesen Plänen tolle Erfahrungen werden können. ///

Karin Stenke

## Forschungsaufenthalt an der Yale School of Management

→ Die Möglichkeit während der Promotion an einer ausländischen Universität zu forschen, ist für jede/n DoktorandIn eine unvergessliche Erfahrung. Im letzten Jahr hatte ich eine solche großartige Gelegenheit wahrgenommen und konnte einen Forschungsaufenthalt an der Yale School of Management als Visiting Student nach Einladung von Nicholas Barberis, einem der renommiertesten Behavioral Scientists unserer Zeit, verbringen.



### Die Yale University

Die Yale University ist die drittälteste Hochschule der USA, Mitglied der Ivy League und eine der hochkarätigsten Universitäten weltweit. Viele Wirtschaftsnobelpreisträger wie Akerlof, Krugman und Shiller haben hier graduiert bzw. selbst an der Universität gelehrt. Ganz besonders freute ich mich darauf, die Studierenden und die ansässigen WissenschaftlerInnen kennenzulernen und mich mit ihnen auszutauschen.

### Arbeitsalltag an der Yale School of Management

Die Yale School of Management hat mir zum Austausch viele Möglichkeiten geboten: So besuchte ich u.a. die Yale Impact Investing Conference 2019, die vom Yale International Center of Finance ausgetragen wurde und bei der der Nobelpreisträger Robert Shiller

die Keynote-Rede hielt, aber auch diverse andere Konferenzen im Bereich Behavioral Finance, die z.B. von Nichols Barberis organisiert wurden. Des Weiteren nahm ich an zahlreichen internen und externen Seminaren des Fachbereichs teil, an denen hochrangige WissenschaftlerInnen ihre jüngsten Erkenntnisse aus den Bereichen Behavioral Finance und Asset Pricing präsentierten.

Während meines Aufenthalts erhielt ich zudem die Möglichkeit, mein eigenes Arbeitspapier vorzustellen und mir dazu fundierte Kommentare und hilfreiches Feedback der ProfessorInnen, Post-Docs und DoktorandInnen einzuholen. Auch war es eine interessante Erfahrung, mich mit ProfessorInnen aus verschiedenen Departments, wie zum Beispiel Finance, Marke-

ting und Economics, auszutauschen und mir von ihnen Inspirationen und Ratschläge zum Thema Forschung und wissenschaftliche Karriere einzuholen. Mein Arbeitsalltag war somit durch viel Kreativität, produktive Kommunikation und neuen Kollaborationen geprägt.

### Außeruniversitäre Tätigkeiten

Yale's geografische Lage ist einmalig, da in kürzester Zeit zwei der bekanntesten Großstädte des Landes besucht werden können: New York City und Boston. So verbrachte ich meine Freizeit viel mit Reisen, besuchte FreundInnen und natürlich auch die Finance Departments der nächstgelegenen großen Universitäten, wie Columbia und Harvard. Ein weiteres Highlight meines



Aufenthalts war der Besuch meiner Kollegin und Co-Autorin, Daniela Schoch aus München, die mich für fast zwei Wochen in den USA besuchte.

### Resümee und Ausblick

Zusammenfassend war der Aufenthalt an der Yale School of Management ein einmaliges, spannendes und lehrreiches Erlebnis. Die Zusammenarbeit mit Professor Barberis erwies sich für mich persönlich und auch für meine Dissertation, als äußerst wertvoll. Auch die KollegInnen an der Yale School of Management waren stets zuvorkommend, hilfsbereit und außerdem interessante GesprächspartnerInnen.

Ich hoffe, dass die Zusammenarbeit mit der Yale University auch in Zukunft fortgeführt und intensiviert werden kann, sodass weitere DoktorandInnen der LMU die Chance erhalten, einen Forschungsaufenthalt dort zu verbringen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei der LMU München bedanken, die den Forschungsaufenthalt durch die Mittel der Universitätsgesellschaft gefördert hat. Meine Dankbarkeit geht auch an Yale's International Center for Finance, die die Studiengebühren an der Yale University übernommen haben. Als letztes möchte ich meiner Kollegin und meinen Kollegen am Institut für Kapitalmärkte sowie Professor Markus Glaser danken, die den Auslandsaufenthalt ermöglicht und von Anfang an unterstützt haben. ///

Désirée-Jessica Pély

Fotos (2): ©Guillermo Olazola / shutterstock



## Keep Exploring: Mein Forschungsaufenthalt in Kanada

→ Zum Ende meiner Promotion hatte ich die einzigartige Möglichkeit, einen viermonatigen Forschungsaufenthalt an der Rotman School of Management der University of Toronto in Kanada zu verbringen. In dieser Zeit konnte ich nicht nur intensiv an meinen Forschungsprojekten arbeiten, sondern auch tiefe Einblicke in die nordamerikanische Forschungskultur erhalten. Anders als an der LMU gibt es an der University of Toronto keine Institute, sondern verschiedene Forschungsbereiche mit vielen ProfessorInnen und einer Gruppe von DoktorandInnen. In den ersten Jahren ihrer Promotion arbeiten die DoktorandInnen aller Bereiche in einem sogenannten „PhD House“. Erst nach zwei bis drei Jahren erhalten sie einen Platz in einem Gemeinschaftsbüro auf der Etage, auf der sich auch die Büros der ProfessorInnen befinden. Ich als Gastdoktorandin hatte das Glück, mir mit anderen GastdoktorandInnen ein Büro auf der Etage der ProfessorInnen teilen zu dürfen. Alle ProfessorInnen waren sehr freundlich zu mir und haben sich bei Fragen immer viel Zeit genommen. Besonders mein Betreuer, Professor Alexander Edwards, hat sich hervorragend um mich gekümmert und mir viele Einblicke in seine Arbeit ermöglicht. Allerdings wurde der Aufenthalt nicht nur durch Forschung geprägt. So durfte ich auch erleben, wie die Toronto Raptors erstmalig in ihrer Geschichte den NBA-Titel holten, oder wie atemberaubend die Niagara Falls von der kanadischen Seite aus bei Nacht sind. Rundum war der Aufenthalt eine riesige Bereicherung für mich und ein absoluter Höhepunkt meiner Doktorandenzeit. Ein besonderer Dank hierfür geht an Professorin Deborah Schanz, die mir den Forschungsaufenthalt ermöglicht hat, an meine Kolleginnen und Kollegen, die mir in dieser Zeit den Rücken freigehalten haben, und an das LMU-Mentoring Programm, das mich finanziell unterstützt hat. ///

Susann Sturm

Foto: © andrem / Adobe Stock

## Corona und die Auswirkungen auf den internationalen Studierendenaustausch

Eine Momentaufnahme aus dem August 2020

→ Glücklicherweise finden die allermeisten internationalen Studienaufenthalte unserer Studierenden im Wintersemester statt. Als die erste Corona-Welle kam, waren die Aufenthalte des Wintersemesters 2019/20 bereits beendet. Es waren also nur sehr wenige unserer Studierenden zu dieser Zeit im Ausland und damit unmittelbar und direkt betroffen. In den meisten Fällen konnten diese Studierenden die Kurse an ihren Gastuniversitäten auch zumindest digital beenden.

Der folgende Austauschjahrgang 2020/21 hätte dann der zahlenmäßig größte werden sollen, seitdem die Fakultät internationale Kooperationen zum wechselseitigen Austausch von Studierenden pflegt. Über 185 Studierende im Bachelor und Master hatten sich erfolgreich auf einen der begehrten Austauschplätze von Fakultät und Universität beworben. Die Vorbereitungen und Planungen für diese Aufenthalte waren im vollen Gang, als im Frühjahr die ersten Nachrichten zum Ausbruch der Pandemie veröffentlicht wurden. Seitdem verbreitet sich das Virus bekanntlich mit wechselnder Dynamik.

Alle Partneruniversitäten versuchen so schnell und gut wie möglich auf die jeweils aktuellen Entwicklungen zu reagieren. Die Maßnahmen reichen von frühzeitiger kompletter Absage jeglicher Austauschaktivitäten für das Studienjahr 2020/21 bis hin zu Abwarten und

Aufrechterhalten der Vorbereitungen der Austausch, so lange es die Corona-Situation in den betreffenden Ländern erlaubt. Erste Austauschsemester, z.B. in Skandinavien, haben mittlerweile sogar bereits begonnen. Viele unserer Partneruniversitäten ermöglichen den Studierenden alternativ, ihre ursprünglich für Herbst 2020 geplanten Aufenthalte um ein Semester zu verschieben. Leider passen häufig die spring terms an ausländischen Universitäten zeitlich so gar nicht zu der bei uns üblichen Semestereinteilung in Winter- und Sommersemester, sodass eine solche Verschiebung nicht in allen Fällen sinnvoll möglich ist.

So unterschiedlich die Reaktionen unserer Partneruniversitäten sind, so heterogen sind die Einstellungen und Entscheidungen der betroffenen Studierenden. Diese reichen je nach individueller Beurteilung der eigenen Risikosituation vom unverdrossenen Willen zum Antritt des Auslandsaufenthalts im Herbst bis hin zur kompletten Absage des Auslandssemesters. Andere bauen auf eine bessere Lage im Januar 2021 und halten sich die Option der Verschiebung des Auslandsaufenthalts um ein Semester offen.

Einige Universitäten bieten ergänzend sogenannte „virtual exchanges“ an. Hinter diesem derzeit gerade wieder sehr aktuellen Konzept steht in der einfachsten Form, dass Studierende von ihrem Heimatland aus an digitalen Lehrveranstaltungen ihrer Gastuniversität teilnehmen. Erste Reaktionen von Seiten unserer Studierenden auf entsprechende Angebote zeigen, dass solch ein virtueller Austausch nur in ganz wenigen Fällen als Äquivalent für ein Auslandssemester angenommen wird. Die akademische Seite ist ja nur einer von vielen weiteren Aspekten, die einen Austausch erstrebenswert und spannend machen. Am heimischen Rechner einen Kurs an einer anderen Universität zu verfolgen, ist dann eben kein vollwertiger Ersatz für all die Erfahrungen, die mit einem richtigen Auslandsaufenthalt verbunden sind.

In den International Offices geben alle KollegInnen unermüdlich ihr Bestes, um die Studierenden in diesen schwierigen Zeiten zu unterstützen und trotz der Dynamik der Entwicklung in Sachen Corona einen internationalen Austausch zu ermöglichen. Parallel dazu laufen die Vertragsverlängerungen für alle europäischen Kooperationen im Rahmen des ERASMUS-Programms für die Jahre 2021 bis 2027 – so schnell geben wir die Hoffnung auf „the real thing“ nicht auf! ///

Karin Stenke



Fotos (2): ©Ranna Images / Adobe Stock

Foto: ©Igor / Adobe Stock

## PRAXIS

Social Entrepreneurship in Sierra Leone und Berlin - M-Excellence unterwegs in Deutschland - Die Rolle der Aufsichtsräte - Industrie 4.0 - EXIST - 12 Jahre Politikberatung - Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung

## Young Entrepreneurship in Sierra Leone

Projektkurs am Institut für Strategische Unternehmensführung

Die Projektkurse am Institut für Strategische Unternehmensführung (Professorin Anja Tuschke) sind darauf ausgelegt, eine Verbindung zwischen theoretischen Problemlösungsansätzen und deren praktischen Anwendung zu schaffen. Im Rahmen des Masterstudiums wird teilnehmenden Studierenden ermöglicht, ihre analytischen Fähigkeiten zu stärken und gleichzeitig praxisrelevante Erfahrung in strategischen Projekten zu sammeln. Dies geschieht anhand der Bearbeitung aktueller Problemstellungen in kleinen Teams und in Kooperation mit Partnern aus der Praxis, die neben Großunternehmen und Start-ups, auch Non-Profit-Organisationen umschließen. Da Non-Profit-Organisationen oftmals nicht auf professionelle Beratung zurückgreifen können, können Projektkurse speziell für diese einen erheblichen Mehrwert leisten. Im Folgenden lesen Sie einen von den Studierenden verfassten Artikel zum Projektkurs „Young Entrepreneurship in Sierra Leone“. Der Projektkurs wurde im Sommer 2019 gemeinsam mit dem Partner „Für Sierra Leone e.V.“ unter der Leitung von Professorin Anja Tuschke und Betreuung von Frau Anke Schulz durchgeführt.



→ Sierra Leone ist ein Land an der Küste Westafrikas, das durch die Ebola-Krise und den Bürgerkrieg von 1991 bis 2002 geprägt ist. Diese Rückschläge haben dazu geführt, dass sich Sierra Leone auf globalen Ranglisten von Entwicklungsindizes oft auf einem der letzten Plätze befindet, gekennzeichnet durch eine hohe Kindersterblichkeit, einer niedrigen Lebenserwartung und einer Bevölkerung, von der ca. 70% in extremer Armut lebt.

Unser Praxispartner, der gemeinnützige Verein „Für Sierra Leone e.V.“, setzt sich mit seinem Engagement dafür ein, die Lebenssituation der Bürger in Sierra Leone nachhaltig zu verbessern. Dies wird insbesondere durch finanzielle und materielle Hilfsprojekte für die Förderung der Schul- und Berufsbildung, des jungen Unternehmertums und der Infrastruktur im Bereich der

Wasserversorgung verwirklicht. In diesem Zusammenhang fasste der Verein die Idee, die Wirtschaft des Landes mit der Errichtung eines Entrepreneurship Centers nachhaltig zu unterstützen. Hintergrund dafür ist, dass junge UnternehmerInnen die lokalen Probleme oft am besten verstehen und ihre Unternehmungen viele neue Arbeitsplätze schaffen können. Trotz des erheblichen Mehrwerts, den junge UnternehmerInnen beitragen können, fehlt es ihnen meist am notwendigen unternehmerischen Know-how und den finanziellen Mitteln, um ihre Ideen erfolgreich in die Tat umzusetzen.

Im Rahmen des Projektkurses war es deshalb unsere Aufgabe, einen Konzeptvorschlag für ein Entrepreneurship Center in Sierra Leone zu entwickeln, um junge UnternehmerInnen bestmöglich auszubilden und zu unterstützen. Der Fokus des Centers lag dabei auf der Förderung digitaler Geschäftsmodelle, die relativ geringe Anfangsinvestitionen erfordern und zu vielversprechenden Anwendungsfällen führen können. So hatten in der Vergangenheit digitale Innovationen beispielsweise dazu beigetragen, die Nahrungsversorgung zu stärken. Speziell haben sie es Bauern aus ländlichen Regionen ermöglicht, potenzielle Käufer in der Stadt zu Lieferterminen ihrer Ware über das Internet zu informieren. Auf diese Weise konnten wertvolle Lebensmittel vor dem Verderben bewahrt werden.



Im Projektkurs konnten wir zunächst durch Interviews von den wertvollen Erfahrungen des LMU Entrepreneurship Centers durch ihren Geschäftsführer Andy Goldstein erfahren. Daneben konnten wir von den Forschungsergebnissen ausgewählter LMU-DoktorandInnen wichtige Best Practices und Erfolgsfaktoren für unser Center ableiten. In enger Kooperation mit unserem Praxispartner haben wir anschließend durch eingehende Recherchen, Interviews und Analysen ein Verständnis für die Situation vor Ort, die Menschen und speziell die Bedürfnisse junger UnternehmerInnen entwickelt.



Zudem konnten wir Kontakt zu bestehenden Entrepreneurship Centers in Sierra Leone sowie in benachbarten und infrastrukturell ähnlichen afrikanischen Ländern, darunter Nigeria, aufnehmen. Durch zahlreiche Gespräche mit MitarbeiterInnen konnten wir die Herausforderungen, die sich Entrepreneurship Center in vergleichbaren Kontexten stellen, näher kennenlernen und unser Konzept entsprechend ausrichten. Beispiele für lokale Herausforderungen sind insbesondere die mangelhafte Stromversorgung und die schlechte Internetverbindung, welche besonders technisch orientierte Start-ups und Entrepreneurship Center betreffen. Auch wir bekamen diese Herausforderungen oftmals zu spüren, wenn Interviews aufgrund instabiler Internetverbindungen verschoben oder kurzzeitig unterbrochen werden mussten. Basierend auf diesen Informationen konnten wir ein eigenes Konzept für ein Entrepreneurship Center in Freetown, der Hauptstadt Sierra Leones, erstellen.

Einige wichtige Elemente unseres Konzepts sind die praxisnahe Fortbildung, die an Meilensteine gebundene und gestaffelte Finanzierung, ein Co-Working Space mit Zugang zu IT Infrastruktur und ein wertschaffendes Partnernetzwerk. Die praxisnahe Fortbildung sollte durch Industrieexperten in interaktiven Workshops erfolgen, wobei ein Fokus auf die Identifizierung und Entwicklung von Gründerpersönlichkeiten gelegt wird. Ein weiterer Erfolgsfaktor, den wir im Kontext von Sierra Leone identifiziert haben, ist eine gestaffelte Finanzierung in Form von Tranchen. Tranchen spornen zum Erreichen von konkreten Meilensteinen an und geben einen klaren Verwendungszweck der Geldmittel vor. Zudem haben wir vorgeschlagen, dass der von uns eingeplante Coworking-Space in einer sicheren Umgebung liegen, den Zugang zu digitalen Endgeräten ermöglichen und auch mit einem Stromgenerator ausgestattet sein sollte. Das Partnernetzwerk sollte den Gründern wichtige Kontakte zu Investoren, Industrieexperten und ersten potenziellen Kunden ermöglichen. Weiterhin sollte das Entrepreneurship Center von einem/r erfahrenen UnternehmerIn geleitet werden und Gründungsinteressierte auch in rechtlichen Fragen unterstützen. Dies ist besonders vor dem Hintergrund relevant, dass ein Großteil der Unternehmen in Sierra Leone nicht registriert ist.

Durch diese fehlenden Registrierungen können häufig keine Finanzierungen in Anspruch genommen werden.

Nach einer abschließenden Validierung mit dem LMU Entrepreneurship Center und einem erfahrenen Entrepreneurship Center in Sierra Leone haben wir unser finales Konzept dem Verein „Für Sierra Leone e.V.“ präsentiert und übergeben. Aktuell führt der Verein eine detaillierte Machbarkeitsstudie mit den KollegInnen vor Ort durch.

Uns hat das Projekt sehr viel Spaß bereitet. Zum einen, weil wir unser theoretisches Wissen mit praktischen Eindrücken und Erfahrungen von UnternehmerInnen und Verantwortlichen in einem anderen Land verknüpfen konnten, zum anderen, weil wir es für einen sinnvollen Zweck einsetzen und anwenden konnten. Im Projekt hat es uns insbesondere motiviert, den Menschen in Sierra Leone helfen zu können und sie bei der Entwicklung ihres Landes zu unterstützen. Zudem hat es uns ermöglicht, unsere interkulturellen Kenntnisse auszubauen. Wir konnten unser Verständnis für die Herausforderungen von UnternehmerInnen erweitern und wertvolle Erfahrungen im Zeit- und Projektmanagement sammeln.

Zum Erfolg des Projekts haben auch unsere Ansprechpartner auf Seiten des „Für Sierra Leone e.V.“ maßgeblich beigetragen: Der Honorarkonsul von Sierra Leone und Unternehmer, Herr Dr. Dietmar Scheiter sowie die beiden Unternehmer Herr Joachim Geitner und Herr Florian Schardt. Zudem wurden wir vom Institut für Strategische Unternehmensführung in allen Phasen des Projekts hervorragend betreut. Wir wollen uns bei dieser Gelegenheit nochmals ganz herzlich bei den Praxispartnern, Frau Professorin Tuschke und unserer Betreuerin, Frau Schulz, für die spannenden Monate und wertvollen Erfahrungen bedanken. ///

Sarah Eichhorn, Alexandra Gottswinter, Daniel Gruber, Irmgard Langhans und Christina Piller



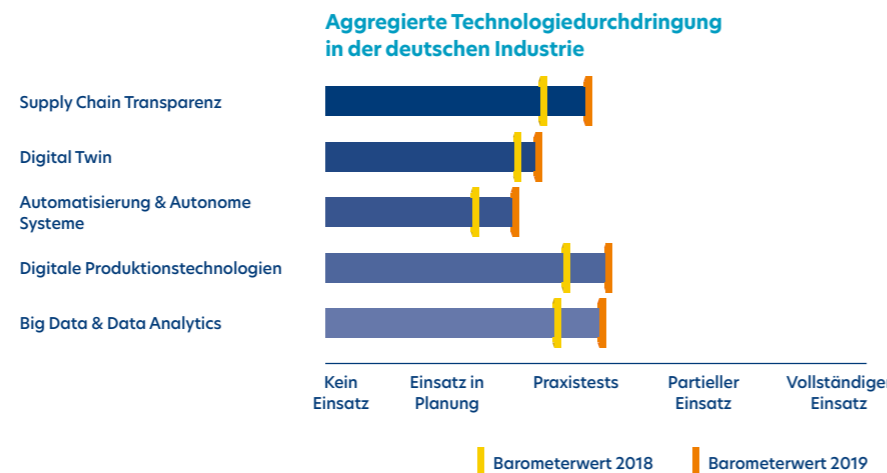
## Industrie 4.0 Barometer 2019: Evolution statt Revolution

→ Dass es bis zu einer umfassenden Vernetzung und Digitalisierung von Produktionsstandorten und Lieferketten noch ein weiter Weg ist, machte das Industrie 4.0 Barometer 2018 deutlich. Welche konkreten Treiber und Hemmnisse eine verstärkte Umsetzung von Industrie 4.0 bedingen, zeigt das Industrie 4.0 Barometer 2019. Professor Johann Kranz (Leiter der Professur für Internet Business and Internet Services) hat die Studie in Kooperation mit der Unternehmensberatung MHP entwickelt und durchgeführt.

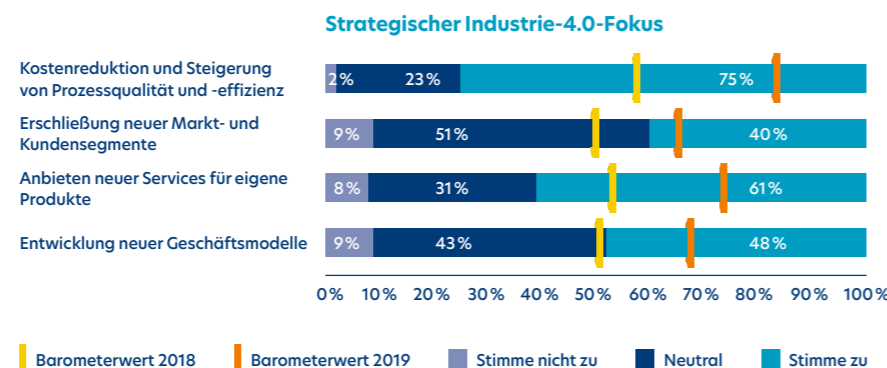
Industrie 4.0 ist für deutsche Unternehmen kein Neuland mehr. Im Industrie 4.0 Barometer 2018 bestätigten die TeilnehmerInnen, dass eine vernetzte Produktion und Logistik in deutschen Unternehmen bereits Einzug gehalten hat – jedoch zumeist nur in experimenteller Form und in Einzelprojekten. Um den Fortschritt in der Technologienutzung abzubilden und Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten, ging das Industrie 4.0 im Winter 2019 in die zweite Runde. Im Mittelpunkt der Studie stand diesmal die Frage, welche Hemmnisse der Vision Industrie 4.0 im Wege stehen und was erfolgreiche Industrie 4.0-AnwenderInnen auszeichnet?

Mehr als 200 Entscheidungsträger unterschiedlicher Branchen beteiligten sich an der Umfrage, die wie im Vorjahr Fragen zu den Gebieten Technologie, IT-Integration sowie Strategie umfasste. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass das Bewusstsein für Industrie 4.0 branchenübergreifend ge-

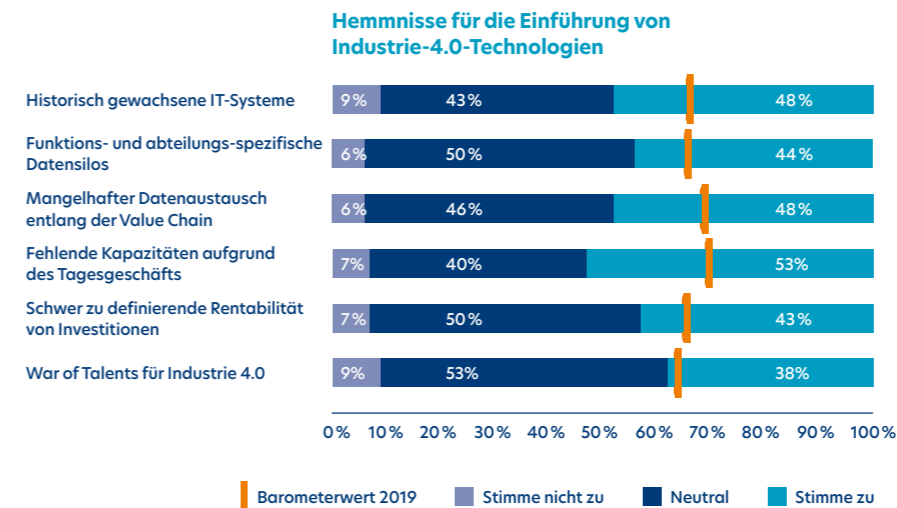
### Der Einsatz von Industrie 4.0 Technologie nimmt zu und entwächst der Experimentierphase



### Der Fokus liegt auf evolutionären statt auf revolutionären Zielen



### Legacy-Systeme, Datensilos und Datenbrüche hemmen die Technologie-Implementierung



### Key Findings im Industrie 4.0 Barometer

- Legacy-Systeme und Datensilos verhindern laut 50 % der Teilnehmer den Rollout von Industrie 4.0 - insbesondere bei Großunternehmen.**
- Technologie-Vorreiter sehen insbesondere Cyber Security und erfolglose Pilotprojekte als primäre Hemmnisse bei der Umsetzung von I4.0 - Technologie-Nachzügler sehen die Probleme für den Industrie-4.0-Rollout dagegen in organisatorischen Themen, wie der Belastung durch das Tagesgeschäft und fehlenden Verantwortlichkeiten.**
- Die IT-Systemlandschaft weist immer noch keine Industrie-4.0-Reife auf.**

Fast jeder zweite Teilnehmer sieht die **mangelnde Zusammenarbeit** der beteiligten Bereiche als **Hemmnis** bei der Einführung von Industrie-4.0-Technologien.

Produkte und Komponenten werden zunehmend mit Sensoren ausgestattet, um die **Transparenz in der Supply Chain** zu erhöhen.



Die Studie wird auch im kommenden Jahr wieder durchgeführt.  
Wenn Sie an der Studie teilnehmen möchten, können Sie sich hier registrieren:  
<https://bit.ly/395hxPb>



Einen **Artikel zur Studie** mit Kommentaren der Studienverantwortlichen Johann Kranz und Tom Huber erschien im Handelsblatt (12/2019):  
<https://bit.ly/2SkhE2L>



Die Studie als PDF zum Download:  
[https://www.ibis.bwl.uni-muenchen.de/aktuelles/mhp\\_report/industrie\\_4\\_0\\_barometer\\_2019.pdf](https://www.ibis.bwl.uni-muenchen.de/aktuelles/mhp_report/industrie_4_0_barometer_2019.pdf)

stiegen ist. Der Einsatz von Industrie-4.0-Technologien verlagert sich zunehmend von der Experimentier- in die Test- und Pilotphase. „Von der Vernetzung über Produktionsstandorte und Unternehmensgrenzen hinweg ist die Wirtschaft allerdings noch weit entfernt. Im Fokus stehen weniger disruptive Ziele, wie die schrittweise Vernetzung des Maschinenparks.“, sagt Tom Huber, Head of Operations Performance & Strategy bei MHP.

Zentrale Hemmnisse für den Roll-out von Industrie 4.0 stellen IT Legacy-Systeme und Datensilos dar – insbesondere bei Großunternehmen. Zusätzlich bremsen organisatorische Rahmenbedingungen den Wandel. Demnach fehlt es bei über der Hälfte der Unternehmen aufgrund des Tagesgeschäfts an Kapazitäten für die Umsetzung von Industrie 4.0. Ebenso mangelt es an der Zusammenarbeit über Funktionsbereiche hinweg und an Fachkräften, die die Digitalisierung der industriellen Produktion gestalten können. Bei vielen Unternehmen ist auch die Frage nach dem wirtschaftlichen Mehrwert von Investitionen in Industrie 4.0 noch nicht geklärt.

Auffällig ist auch, dass die Unternehmen ihren strategischen Fokus verstärkt auf die Reduktion von Kosten und die Steigerung der Prozesseffizienz legen, während der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eine zunehmend untergeordnete Bedeutung zukommt. Professor Johann Kranz sieht in dieser eher evolutionären statt revolutionären Entwicklung einen Ausdruck der wachsenden wirtschaftlichen und politischen Unsicherheit. „Viele Unternehmen sind aufgrund der unsicheren ökonomischen Entwicklung und Handelsrisiken eher abwartend und schrecken vor großen Investitionen, die wiederum mit Unsicherheit behaftet sind, zurück.“

Esther Nagel

Im Dezember 2020 erscheint das neue **Industrie 4.0 Barometer**. Mehr als 200 Entscheidungsträger haben sich auch in diesem Jahr zum Stand von Industrie 4.0 in ihren Unternehmen geäußert.

Zusätzlich zum bekannten Fragenstamm bietet die diesjährige Studie Einblicke in den Einsatz von 5G-Technologien und den Stellenwert von Cyber Security bei Industrie-4.0-Entscheidungen.

Neuigkeiten zur Studie werden auf der IBIS Webseite verfügbar sein.

15. bis 17. Mai 2019:

## M-Excellence-Exkursion nach Bonn/Düsseldorf

→ Um spannende Persönlichkeiten und potenzielle Gastredner für Lehrveranstaltungen kennenzulernen, reiste das Institut für Marketing (Professor Anton Meyer sowie das Lehrstuhl-Team) im Mai für drei Tage nach Bonn und Düsseldorf. Mit dabei waren 30 Studierende aus der Vorlesung Strategic Marketing, aus dem Marketing-Förderprogramm M-Excellence sowie weitere interessierte Studierende unserer Fakultät, die Fachvorträge zum Marketing und zu aktuellen betriebswirtschaftlich relevanten Themen hören und Unternehmen aus verschiedenen Branchen in Workshops kennenlernen wollten.

### Tag 1 - Bosch Power Tools, die Telekom und Beethovens Laiberl

Die Exkursion startete mit einem Besuch bei Bosch Power Tools in Stuttgart. In seinem Vortrag erläuterte der Leiter für Design anhand mehrerer Prototypen (z.B. einem neuen Heißklebestift) den Wandel der Produktentwicklung hin zu agilen Methoden wie dem Design Thinking. Passend dazu erhielten wir einen Einblick in die neu gestalteten Arbeitswelten bei Bosch.

In Bonn angekommen, wurden wir bei der Telekom über die gewandelten Geschäftsmodelle in der Telekommunikationsbranche informiert und bekamen bei einer interaktiven Führung durch das Customer Experience Center ein Bild über die neuen technologischen Mög-

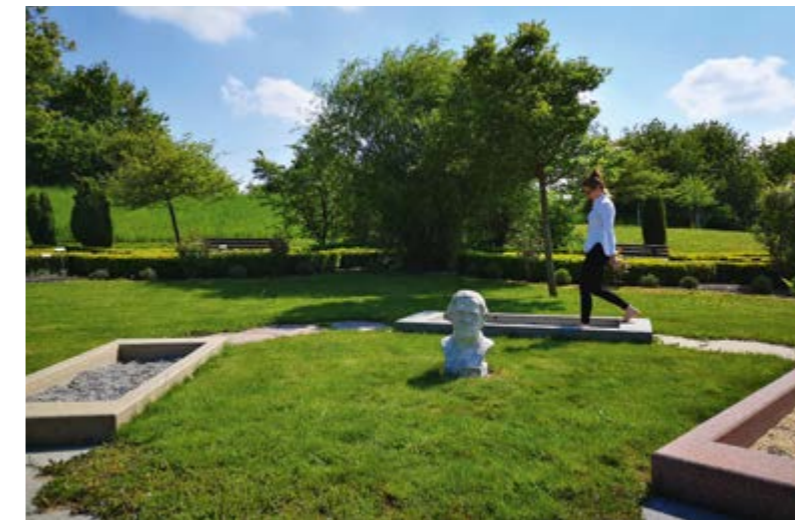
lichkeiten in Smart Cities und dem Internet of Things. Gegen 20 Uhr kamen wir zum Abendessen im Gasthaus „Im Stiefel“ zusammen, welches direkt unter dem Beethoven-Haus liegt. Die rheinische Kartoffelsuppe mit Mettwurstscheiben (Beethovens Laiberl) war dabei ein guter Einstieg in die Bonner Küche.

### Tag 2 - Von der DHL nach Düsseldorf zu Henkel, L'Oréal und Johnson & Johnson

Der zweite Tag startete mit einem Besuch im direkt am Rhein gelegenen Glas-Tower der Deutschen Post DHL. Neben dem eigentlichen Thema – den globalen Sponsoring-Aktivitäten der DHL – bekamen wir auch viele Eindrücke zu Nachhaltigkeitskonzepten in der Logistik.

Bei Henkel wurden wir in einem modernen Customer Experience Center empfangen, in welchem Produkte getestet werden konnten. Abgerundet wurde der Besuch durch spannende Informationen zur Marktforschung und der Generierung von Customer Insights bei Henkel.

Nach einer kurzweiligen Fahrt vorbei an der Düsseldorfer Königsallee, wurden uns im neuen Bürotower von L'Oréal die neuen Arbeitswelten und das nachhaltige Gebäudekonzept gezeigt. In einem Vortrag zum digitalen Produktmanagement in der Modebranche, gab es spannende Eindrücke zur sogenannten Beauty-Tech Journey.



Telekom (linke Seite) – Bosch – Henkel- Kneipp – L'Oréal – Johnson & Johnson (von links oben nach rechts unten).



Abschließend konnten wir uns bei Johnson & Johnson ein Bild davon machen, wie unterschiedlich das Produktportfolio eines Unternehmens sein kann. In der Pharmaziesparte des Unternehmens bekamen wir einen Eindruck davon, wie die Vermarktung von Medikamenten zur Bekämpfung von Krebs funktioniert. Im starken Kontrast zum Vortrag davor, folgte eine Präsentation zu den Produkten der Marke o.b., wobei in einem anschließenden Quiz besonders die männlichen Teilnehmer eingebunden wurden. Beim Rückweg über Köln konnten wir auf der Rheinbrücke einen Blick auf den Kölner Dom und die futuristischen Gebäude am Rheinufer erhaschen.

### Tag 3 - Bundeskartellamt, der Bundespräsident und Wohlfühlen mit Kneipp

In der Früh führte uns ein Fußmarsch am Rhein entlang zum Bundeskartellamt, in dessen Gebäude noch der Charme der Bonner Republik herrscht. Der stellvertretende Pressesprecher gab uns einen spannenden Einblick in die Arbeit des Kartellamts und erläuterte einige Kartellfälle der letzten Jahre. Unsere Abfahrt wurde durch mehrere Bundespolizisten aufgehalten, die just in

dem Moment unseren Bundespräsidenten Frank-Walter Steinmeier vom Gelände eskortierten. Aus dem Hintergebäude des Bundeskartellamts – der „Villa Hammer Schmidt“ – abfahrend, winkte uns der Bundespräsident sogar noch allen zu.

Auf dem Rückweg nach München bekamen wir bei Kneipp eine kurze Führung durch die Produktion. Nach den Hygienevorschriften in Kittel, Hauben und Schuhüberziehern, zeigte uns der Produktionsleiter die Abfüllung und Verpackung von Cremes, Tabletten und Shampoos. Ein unterhaltsamer Vortrag zur Produktentwicklung bei Kneipp stellte den Abschluss unserer Exkursion dar. ///

Maximilian Geyr

## Wie verändert sich die Rolle von Aufsichtsräten?

Eine Schmalenbach-Lecture und ein Alumni-Vortrag von Simone Menne

→ Wie verändert sich die Rolle von Aufsichtsräten? Dieser Frage ging Simone Menne auf Einladung von Professorin Deborah Schanz von der LMU bei der Schmalenbach-Lecture und dem Alumni-Vortrag am 22. Oktober 2019 nach. Simone Menne war selbst viele Jahre lang als CFO bei Luftansa und Boehringer Ingelheim tätig. Im Anschluss an ihre aktive Management-Tätigkeit übernahm Frau Menne Aufsichtsratsmandate bei verschiedenen namhaften Unternehmen wie BMW, der Deutschen Post DHL, Johnson Control International, Springer Nature und Russell Reynolds. In ihrem Vortrag im vollbesetzten Freskensaal der LMU ging Frau Menne darauf ein, wie sich die Tätigkeit, Aufgaben und die Zusammensetzung von Aufsichtsräten im Verlauf der letzten 50 Jahre veränderten. Dabei berichtete Frau Menne sehr anschaulich von ihren Erfahrungen in den verschiedenen Aufsichtsräten. Im Anschluss an den Vortrag und der angeregten Diskussion gab es für die TeilnehmerInnen der Veranstaltung die Möglichkeit, sich bei Getränken und Häppchen weiter auszutauschen. Zudem hatten die DoktorandInnen und Studierenden der

BWL-Fakultät die Möglichkeit, in einer exklusiven Q&A-Session Frau Menne Fragen zu ihrer Tätigkeit als Aufsichtsrätin und zu ihren Erfahrungen als Managerin namhafter Unternehmen zu stellen, wofür sich Frau Menne viel Zeit nahm.

An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei Simone Menne für einen interessanten Vortrag und eine inspirierende Diskussion bedanken sowie bei der Schmalenbach Gesellschaft und beim Alumni-Verein der BWL-Fakultät – insbesondere bei Frau Dr. Bettina Wachtel – für die Organisation der Veranstaltung. ///

Michael Sixt



Simone Menne zusammen mit Professorin Deborah Schanz (links).

Simone Menne zum Thema „Wie verändert sich die Rolle von Aufsichtsräten?“ (rechts).

Simone Menne im Austausch mit DoktorandInnen der Fakultät (unten).

## EXIST-Potential: LMU successfully competed for BMWi grant application

How can startups identify, demonstrate and realize their impact and prove to investors that they are future-proof? Scientists of the LMU have developed a programmatic and internationally anchored concept for supporting startups in exactly this endeavor, which secured them funding by the Federal Ministry of Economics and Technology (BMWi) for the next four years.

→ Earning money alone is not enough: modern companies must serve not only their shareholders, but also their employees, their customers and ultimately society as a whole. The demands placed on business and companies have therefore changed radically: What counts is the so-called impact – the overall economic, ecological and social utility of a company. When startups are able to integrate this impact into their business models, they demonstrate that they are future-proof and improve their chances of convincing potential investors internationally.

This is the basic idea behind the program “Startup Impact Readiness: Enabling Entrepreneurs to be an International Transformational Force”, developed by Professor Jelena Spanjol of the Institute for Innovation Management (IIM) at the LMU together with the LMU Entrepreneurship Center (LMU IEC) and partners from science and practice. With a corresponding proposal, the scientists of the LMU were successful in the competition “EXIST-Potential” of the Federal Ministry of Economics and Energy (BMWi) and secured funding in the programme line “International Überzeugen” (Eng: “Convincing Internationally”) for the next four years.

“Of course, we are very pleased about this success,” says Professor Bernd Huber, President of the LMU.

“As Germany’s largest university and a top international university with many links to society and business in the region, the topic of ‘societal impact’ plays an especially important role for the LMU. We can now intensify our successful activities to support innovative startups in science with our international partners.”

“A worldwide increasing impact orientation in companies corresponds with the urgency of the great challenges of our time, the so-called Grand Challenges”, says Professor Jelena Spanjol. Consequently, the impact definition of the “LMU Startup Impact Readiness” program is based on the same holistic concept as the Sustainable Development Goals with which the United Nations established a framework for sustainable development in 2015 that reflects the needs of people,

planet and profits equally. In the next four years, the project team around the IIM will use the Impact Readiness program to record the success factors for impact orientation of startups and provide appropriate training and coaching for young startups based on the newest scientific evidence.

As a first step of the programmatic realization, starting with the first batch of startups participating in the LMU IEC accelerator in 2020, startups receive identity-focused coaching and workshops. Speaker and coaches will not only come from the LMU, but startups will also get the chance to learn from and exchange with national and international authorities that successfully integrated impact into their business model and all activities. Startups interested in benefitting from the “LMU Startup Impact Readiness” program, should keep their eyes open for the registration of the next batch of the LMU IEC Accelerator opening in May 2021.

In order to further strengthen Munich as a location for innovation, the LMU as well as the Munich University of Applied Sciences and the Technical University of Munich, which have also been able to win the EXIST-Potential Competition with their applications, a new hub for innovation and entrepreneurship in the regional Munich ecosystem will be created. The Munich Global Impact (MGI) Sprint aims to further increase the international visibility of Munich, the three universities, and their cooperation, and attract international talents to Munich and motivate startups to establish their companies in Munich or locate them there. At the same time, MGI will sensitize regional startups to the topic of impact and ease their access to international markets. The innovation impulses generated by the program will further strengthen the Munich metropolitan region as an economic region in the coming years and make it an even more attractive location for internationally active startups and research-based spinoffs. ///

Jan-Frederic Kuhlmann

## 17. Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung verliehen

→ Professor Thorsten Sellhorn vom Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung (RWP) hat zusammen mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte am 20. November 2019 im Rahmen einer feierlichen Veranstaltung den 17. Münchener Forschungspreis für Wirtschaftsprüfung verliehen. Der Forschungspreis wurde 2003 von Professor Wolfgang Ballwieser und Deloitte ins Leben gerufen und honoriert herausragende Forschungsleistungen im Bereich der Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung. Die jeweils beste Promotions-, Master- und Bachelorarbeit eines jeden Jahres



werden in feierlichem Rahmen prämiert. Neben den Freunden und Alumni des RWPs sowie den Freunden und Familien der PreisträgerInnen sind natürlich auch interessierte Studierende der LMU herzlich zur Veranstaltung eingeladen.

Nach einer Begrüßung der PreisträgerInnen und Gäste eröffnete Professor Sellhorn die Veranstaltung. In seinem Vortrag beschrieb er die wichtigsten Veränderungen und Highlights am RWP seit der letztjährigen Verleihung des Forschungspreises. Er ging dabei insbesondere auf den Sonderforschungsbereich „TRR 266 Accounting for Transparency“ der *Deutschen Forschungsgesellschaft (DFG)* ein, den wir an anderer Stelle in dieser Ausgabe der Fakultätszeitung näher beschreiben. In seinem Vortrag zum Thema Unternehmenstransparenz beschrieb Professor Sellhorn mögliche Einflussfaktoren und Auswirkungen dieser aus wissenschaftlicher Perspektive. Im Rahmen des DFG-Projekts werden diese Aspekte untersucht und in den kommenden Jahren hoffentlich zu spannenden Forschungsergebnissen führen, wie Professor Sellhorn darlegte.

Im Anschluss erörterte Herr Julius Pinckernelle (Deloitte) aktuelle Entwicklungen in der Wirtschaftsprüfung sowie prüfungsnahen Beratung. In seinem Vortrag argumentierte Herr Pinckernelle, dass die digitale Transformation alle großen Industrien und somit auch



Die glücklichen PreisträgerInnen mit Professor Sellhorn und Julius Pinckernelle.

die Professional Services, zu denen Deloitte gehört, betrifft. Aus Sicht von Deloitte ist die digitale Transformation der Bereich, der in den nächsten Jahren Professional-Service-Firmen am stärksten beeinflussen wird, wie Herr Pinckernelle beschrieb. Dabei gehe es insbesondere um die Entwicklung digitaler Produkte, beispielsweise zur Durchführung digitaler Prüfungshandlungen mit der Perspektive einer digitalen Vollprüfung, wie auch der Entwicklung der MitarbeiterInnen. Herr Pinckernelle schloss mit der Feststellung, dass ein multidisziplinäres Geschäftsmodell wie jenes von Deloitte als fundamentale Grundlage für eine Abschlussprüfung auf höchstem Niveau fungiere.

Erste Referentin unter den Preisträgern war Frau Nicole Unterauer, die für ihre Arbeit „Economic consequences of real earnings management“ den Forschungspreis in der Kategorie Bachelor erhielt. Ziel der Arbeit war es, die wissenschaftliche Literatur hinsichtlich realer Bilanzpolitik zu untersuchen und kritisch zu beurteilen, ob reale Bilanzpolitik stärker verbreitet ist als buchmäßige Bilanzpolitik. Zudem analysierte Frau Unterauer, inwiefern reale Bilanzpolitik einen Einfluss auf die zukünftige operative Performance (und somit auf die Geldflüsse) sowie die Eigenkapitalkosten eines Unternehmens haben kann. Letzteres ist von großer Bedeutung im Rahmen der Unternehmensbewertung, da sowohl Geldflüsse als auch Eigenkapitalkosten gemäß dem Risiko-Prämien-Ansatz maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmenswertes haben. Allerdings könne man aufgrund der Vielfalt möglicher Gründe realer Bilanzpolitik nicht pauschal annehmen, dass diese zwingend mit einer Senkung des Unternehmenswertes einhergeht, wie Frau Unterauer anmerkte.

Der Preisträger in der Kategorie Master, Herr Alexander Paulus, referierte über das Thema „Informa-

tion content of narrative disclosures in 10-K annual reports: usage of supervised learning algorithms to forecast cash flows“. Im Rahmen seiner Arbeit nutzte Herr Paulus die qualitativen Daten der Management Discussion and Analysis (MD&A) von Geschäftsberichten US-amerikanischer Unternehmen, um durch ein „Support-Vektor-Regressionsmodell“ zukünftige Kapitalflüsse vorherzusagen. Seine Ergebnisse zeigen, dass die Erklärungskraft von Prognosemodellen, die ausschließlich auf quantitativen Bilanz- und GuV-Daten beruhen, durch die Berücksichtigung von qualitativen Informationen erhöht werden kann. Diese Erkenntnis ist vor dem Hintergrund des großen Zuwachses von insbesondere qualitativen Informationsquellen, zu denen auch soziale Medien gehören, von großer Relevanz für die Forschung sowie die Unternehmen selbst.

Zuletzt präsentierte Frau Dr. Julia Menacher, Preisträgerin in der Kategorie Dissertation, ihre Doktorarbeit mit dem Titel „Empirical studies on the information content and strategic use of qualitative voluntary disclosures“, welche sich mit dem Informationsgehalt von freiwilliger qualitativer Berichterstattung sowie deren strategischer Nutzung durch Manager beschäftigt. In ihrer ersten empirischen Studie konnte Frau Dr. Menacher einen Zusammenhang zwischen den Karriere Sorgen von Managern und ihrem Sprachgebrauch in Analystenkonferenzen nachweisen, welcher auf die bewusste Nutzung von Sprache zum Zwecke der strategischen Erwartungssteuerung durch Manager hinweisen könnte. Die zweite Studie widmete sich der Frage, ob sprachliche Hinweise auf das unternehmensspezifische Resilienz-Potenzial in der qualitativen Berichterstattung von Managern einen Informationsgehalt bzgl. der tatsächlichen Schock-Resilienz besitzen. Die Ergebnisse legen nahe, dass höherer Optimismus von Managern möglicherweise auf eine höhere Schock-Resilienz von Unternehmen hinweist. In ihrer dritten Studie untersuchte Frau Dr. Menacher schließlich, ob die über Manager hinweg aggregierte freiwillige qualitative Berichterstattung einen Informationsgehalt bezüglich der makroökonomischen Entwicklung besitzt. Tatsächlich findet die Autorin einen positiven Zusammenhang zwischen dem Optimismus von Managern und dem zukünftigen BIP-Wachstum. Zusammenfassend deutet die Dissertation von Frau Dr. Menacher also darauf hin, dass Manager die freiwillige qualitative Berichterstattung sowohl strategisch als auch zur Informationsweitergabe nutzen. ///

Jan-Pelle Kummer

17. Januar 2020:

## EY Valuation Workshop

→ Am 17. Januar 2020 veranstaltete die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY zum nun bereits fünften Mal einen Workshop zum Thema Unternehmensbewertung. Der Workshop richtet sich insbesondere an die TeilnehmerInnen der Bachelor-Veranstaltung „Financial Statement Analysis and Valuation“ des Instituts für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung (RWP), grundsätzlich sind aber alle Studierenden mit Interesse am Thema Unternehmensbewertung herzlich von EY hierzu eingeladen. Im Rahmen des Workshops gaben Herr Dr. Ludwig Müller und Herr Dr. Gereon Hillert (Alumnus des RWP) den TeilnehmerInnen einen inhaltlichen Überblick über verschiedene Aspekte der Unternehmensbewertung. Unter anderem erörterten sie relevante Bewertungsansätze und -grundsätze und demonstrierten den Einsatz verschiedener Analyse-Tools zur Plausibilisierung der Ergebnisse der finalen Unternehmensbewertung. Viele der besprochenen Inhalte waren bereits in der Vorlesung von Professor Thorsten Sellhorn (Direktor des RWP) behandelt worden, sodass die TeilnehmerInnen einen spannenden Blick auf deren praktische Anwendung erhalten konnten. Zum Ende der Veranstaltung lud EY die TeilnehmerInnen zu einer Happy Hour ein, bei der es Gelegenheit zum persönlichen Austausch mit den ReferentInnen und weiteren KollegInnen gab. Hierbei konnten die Studierenden inhaltliche Fragen stellen, sich aber natürlich ebenfalls über mögliche Karriere-Chancen bei EY informieren. Wie schon in den Vorjahren war die Veranstaltung für alle Seiten sehr spannend, sowohl die TeilnehmerInnen als auch die Vertreter von EY hatten großen Spaß. Eine Wiederholung im kommenden Jahr ist fest eingeplant! ///

Jan-Pelle Kummer



Die Vertreter von EY während ihres Vortrags.



## Getting To Know Social Entrepreneurship in Berlin



→ In 2018, the federal government has found that around 7.8 million people in Germany are severely disabled<sup>1</sup>. Were you aware that these people face enormous problems in their everyday lives and often feel excluded from society when they cannot access the same places that you go to every day? That is why, during this year's Social Entrepreneurship Elective, a group of 14 students at Center for Digital Technology und Management (CDTM) worked on projects for the social business Sozialhelden (www.sozialhelden.de) from Berlin.

In the last week of July 2019, we took an early train from Munich to Berlin. There, we met the team of the social start-up Sozialhelden e.V., an organization, which works on projects aimed to improve the situation of people with disabilities. One of their core projects is "wheelmap" which focuses on improving the availability of data about the accessibility of points of interest. It is an app that shows a rating of the accessibility of, for example, a movie theater using a traffic light system. Sozialhelden introduced their current projects and possible new projects to us so that we could choose which project we want to work on. After choosing our projects and forming teams we began our work. Fast forward to our final presentation on Friday morning, where we presented our results of the week to the team of Sozialhelden:

### Inclus.io – a detailed accessibility information, assessment, and recommendation app

Team inclus.io presented the prototype of an app that can help owners of points of interest such as restaurant owners to assess

the accessibility of their location. Meanwhile, the app gathers more extensive data for wheelmap to offer detailed accessibility information. At the same time, the app gives suggestions on how these places can easily improve their accessibility for example with cheap mobile ramps or accessible websites. This was accompanied by a market entry strategy on how Sozialhelden can reach many restaurants. Examples included joint campaigns with platforms such as TripAdvisor and lobby associations that could encourage their members to use inclus.io.

### UX Allies – focused consulting projects to improve the accessibility of physical goods

The UX Allies worked on a strategy on how Sozialhelden can structure its consulting services to help companies make their products accessible for disabled customers. For example, when withdrawing money, many wheelchair users need to give their PIN to strangers because they cannot reach the keypad of the ATM resulting in a terrible user experience. The new offering made it possible that Sozialhelden can better market its consulting services in the design process of products to corporates hopefully avoiding problems like in our ATM example. Additionally, a framework was developed which outlines which tasks need to be accomplished in a certain phase of these projects.

### Center Life – Enjoying Berlin and Networking with Alumni

A major part of the CDTM is its community life and the numerous opportunities for socializing with like-minded Centerlings. Thus, we also had some free time to explore vibrant Kreuzberg and other parts of Berlin

with fellow classmates. This ranged from rooftop bars, pizzas at the Görlitzer Park and exploring the club scene of Berlin. After the hackathon, some students extended their stay in Berlin to enjoy the weekend and mingled with alumni who moved to Berlin.

### Preparation – Learning about Social Entrepreneurship

Before we started the trip, we had two sessions in Munich in which we learned more about social entrepreneurship and how to develop a self-sustaining business model with a social purpose. Thereby we met the founders of different social start-ups who told us about their motivations, inspiring stories of their social start-ups and about the differences between social and for-profit start-ups.

### Apart from Social Entrepreneurship: Other Electives – Extending the Curriculum

Courses such as the Social Entrepreneurship Elective are part of the entrepreneurship study program which is offered by the CDTM. Next to the three main courses (Trend Seminar, Managing Product Development, Entrepreneurship Laboratory), every student completes three electives. These allow students to learn about topics in a short amount of time and extend their horizons. Other examples of past electives include a hackathon on smart contracts, and learning about leadership and one's values. ///

Alexander Farr



Informationen zum CDTM-Zusatzstudienprogramm „Technology Management“ gibt es unter [www.cdtm.de](http://www.cdtm.de)

## Positive Bilanz nach 12 Jahren Politikberatung: Dietmar Harhoff übergibt EFI-Vorsitz

Die Expertenkommission Forschung und Innovation hat einiges erreicht – viele Empfehlungen der EFI sind heute Realität.

→ Zum 1. Mai 2019 hat Professor Dietmar Harhoff (Honorarprofessor und Leiter der *Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation* am Cluster *Technology & Innovation*) den Vorsitz der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) an Herrn Uwe Cantner, Professor für Volkswirtschaftslehre/Mikroökonomik an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, übergeben. Dietmar Harhoff hat die Kommission seit ihrer Gründung im Jahr 2007 geleitet und hat im März 2019 den Vorsitz der Gründungskommission zum Aufbau der Agentur für Sprunginnovationen (SprinD) übernommen.

Anlässlich der Übergabe des Vorsizes ziehen die Professoren Harhoff und Cantner eine Bilanz der bisherigen Kommissionsarbeit. Die Expertenkommission hat mit ihrer Beratungstätigkeit in den vergangenen Jahren einiges erreicht: „Viele Empfehlungen der EFI sind heute Realität.“

Dietmar Harhoff verweist auf zentrale Punkte: „Mit dem klaren Bekenntnis zum 3,5-Prozent-Ziel hat die Bundesregierung nicht nur eine Anregung der Expertenkommission übernommen. Sie zeigt damit, dass es ihr mit der weiteren Förderung von Forschung und Innovation in Deutschland ernst ist. Ich persönlich freue mich zudem über die Verbesserungen der Rahmenbedingungen für Wagniskapital und Start-ups. Hier ist die Bundesregierung einer ganzen Reihe von Detailforderungen der EFI gefolgt. Von der Reform der Verlustverrechnung bei Körperschaften über den Ausbau des INVEST-Zuschusses für Wagniskapital bis hin zum Verzicht auf eine Steuerpflicht auf Veräußerungsgewinne bei Streubesitzanteilen an Kapitalgesellschaften hat die Bundesregierung gezeigt, dass sie die von der Expertenkommission immer wieder herausgestellte Bedeutung von Start-ups für das deutsche F&I-System anerkennt.“ „Die EFI hat darüber hinaus noch weitere wichtige Entwicklungen angestoßen“, so Uwe Cantner. „Seit meinem Einstieg in die Kommissionsarbeit im Jahr 2016 sind mit der Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen für den Aufbau eines bundeseinheitlichen E-Government sowie der Einführung einer Wissenschaftsschranke im Urheberrecht zwei weitere Empfehlungen der EFI umgesetzt worden. Des Weiteren hat unsere beständige Betonung der Digitalisierung mit ihren Auswirkungen zu einer deutlich stärkeren Ausrichtung der BMBF-Förderung auf digitale Themen geführt. Auch unser Ceterum Censeo für eine Förderung des Wissens- und Erkenntnistransfers aus der Wissenschaft ist mittlerweile auf fruchtbaren Boden gefallen, wie der gerade erst beschlossene Pakt für Forschung und Innovation 2019 zeigt.“

Wie sich die Politik in Sachen Forschung und Innovation bewegen kann, zeigen auch zwei Großprojekte, die von der EFI mit angestoßen wurden – die

Einführung einer steuerlichen Forschungsförderung sowie die Einrichtung einer Agentur für Sprunginnovationen. „Die steuerliche Forschungsförderung ist die älteste und mit Abstand am häufigsten vorgetragene Forderung der EFI“, so Dietmar Harhoff. Sehr positiv sehen die ForscherInnen auch die Entscheidung der Bundesregierung, eine Agentur für Sprunginnovationen einzurichten:

» „Mit der Agentur für Sprunginnovationen geht die Bundesregierung bei der Innovationsförderung einen neuen, vielversprechenden Weg. Zugleich hat sie mit ihrer Entscheidung gezeigt, dass sie schnell und entschlossen handeln kann“,

so Dietmar Harhoff.

Dass der Expertenkommission nach der Umsetzung dieser Vorhaben die Themen ausgehen könnten, glauben die ExpertInnen nicht. Forschung und Innovation würden dafür sorgen, dass sich Wirtschaft und Gesellschaft weiterentwickeln und dabei immer wieder strukturell verändern. Fortwährend die Bedingungen so anzupassen, dass solche Entwicklungen immer wieder gelingen können, bliebe eine dauerhafte Aufgabe. ///

Myriam Rion

 EFI	 EFI	 EFI	 EFI
GUTACHTEN 2008 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019	GUTACHTEN 2009 2009 2010 2011 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019	GUTACHTEN 2010 2010 2011 2012 2012 2013 2014 2014 2015 2016 2017 2018 2019	GUTACHTEN 2011 2011 2012 2013 2013 2014 2015 2014 2015 2016 2017 2018 2019
 EFI	 EFI	 EFI	 EFI
GUTACHTEN 2012 2012 2013 2014 2014 2015 2016 2017 2018 2019	GUTACHTEN 2013 2013 2014 2015 2014 2015 2016 2017 2018 2019	GUTACHTEN 2014 2014 2015 2016 2015 2016 2017 2017 2018 2019	GUTACHTEN 2015 2015 2016 2017 2016 2017 2018 2017 2018 2019
 EFI	 EFI	 EFI	 EFI
GUTACHTEN 2016 2016 2017 2018 2018 2019 2020 2020 2021 2022 2022 2023 2024	GUTACHTEN 2017 2017 2018 2019 2018 2019 2020 2020 2021 2022 2022 2023 2024	GUTACHTEN 2018 2018 2019 2020 2019 2020 2021 2021 2022 2023 2023 2024 2025	GUTACHTEN 2019 2019 2020 2021 2020 2021 2022 2022 2023 2024 2025 2026 2027

# DIVERSES

Preise - Auszeichnungen -  
Aktivitäten ... weitere Beispiele  
für die Dynamik an der Fakultät!



## Wissenschaftspreis für die beste Masterarbeit für Nina Kniggendorf

→ Frau Kniggendorf hat am 18. Februar 2020 im Rahmen eines Gala-Abends die Auszeichnung für die beste Masterarbeit (dotiert mit 5.000 Euro) erhalten. Sie hat ihre Arbeit mit dem Titel „Exploring the Impact of Influencers on their Followers – Theoretical Foundations & Empirical Study“ am Institut für Marketing unter Betreuung von Professor Anton Meyer und Dr. Silke Bartsch verfasst. Die Laudatio hielt Professor Hermann Diller.

Der mit insgesamt 85.000 Euro dotierte Wissenschaftspreis wird an handelsrelevante Arbeiten und Projekte in vier Kategorien verliehen. Neben Masterarbeit, Dissertation und Lehrstuhlprojekt wurde 2020 die Auszeichnung erstmalig auch an ein Start-up, das in einem universitären Kontext gegründet wurde, vergeben. ///

*„Für mich war es eine große Ehre, den Wissenschaftspreis für meine Masterarbeit zu erhalten. Damit wurde meine Arbeit nochmals auf eine ganz besondere Weise wertgeschätzt. Die Auszeichnung bestätigt die hohe Relevanz des Themas und der gewonnenen Erkenntnisse für die Praxis. Die Verleihung des Wissenschaftspreises war eine tolle Veranstaltung und Erfahrung für mich mit zahlreichen interessanten und bemerkenswerten Persönlichkeiten.“*  
(Nina Kniggendorf)

## Dr. Tom Wilson zum Honorarprofessor ernannt

→ Dr. Thomas C. Wilson (Chief Risk Officer, Allianz SE) ist zum Honorarprofessor für „Angewandtes Risikomanagement und Versicherung“ ernannt worden. Mit seinem Masterseminar über Value Based Management for Insurance leistete er einen hervorragenden Beitrag zu unserem Lehrangebot. Zudem gibt er im Rahmen einer Vorlesung des Executive-Masters-Programms seine Erfahrungen an junge Berufstätige weiter. ///

## Leitfaden für Lehrende zum Einsatz von Audience Response Systemen in der Lehre veröffentlicht

→ Im Rahmen des Multiplikatoren-Programms (Lehre@LMU) hat ein interdisziplinäres Team unter Beteiligung des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien verschiedene Audience Response Systeme begutachtet. Die Ergebnisse sind nun verfügbar.

Audience Response Systeme können die Lehre auf vielfältige Art und Weise bereichern, sei es durch Wiederholungsfragen, Vertiefungsaufgaben oder durch direktes Feedback der Studierenden. Die Auswahl eines geeigneten Systems und dessen zielgerichteter Einsatz in Lehrveranstaltungen stellen Lehrende jedoch vor verschiedene Herausforderungen. Um diese besser meistern zu können, hat ein interdisziplinäres Projektteam um Dr. Tanja Niedernhuber, Professor Armin Engländer (beide Lehrstuhl für Strafrecht, Strafprozessrecht, Rechtsphilosophie und Rechtssoziologie an der Juristischen Fakultät), Dr. Benedikt Berger und Professor Thomas Hess (beide Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien an der Fakultät für Betriebswirtschaft) verschiedene Audience Response Systeme begutachtet. Die Ergebnisse stehen nun in Form eines Leitfadens für Lehrende zur Verfügung.

Dieser stellt nicht nur verschiedene Audience Response Systeme in einem übersichtlichen und kompakten Format gegenüber, sondern gibt auch Hinweise, wie diese in Lehrveranstaltungen sinnvoll eingesetzt werden können. Die Lektüre des Leitfadens soll Lehrenden unabhängig vom Fach den Einstieg in die Nutzung von Audience Response Systemen erleichtern. Dafür hat das Projektteam, an dem auch Studierende verschiedener Fachrichtungen beteiligt waren, zusätzlich bestehende Erfahrungen mit dem Einsatz von Audience Response Systemen bei Lehrenden erfragt und aufbereitet. Das Projekt ist Teil des 8. Jahrgangs im Multiplikatoren-Programm, das als Teil des LMU Center for Leadership and People Management durch Lehre@LMU im Rahmen des „Qualitätspakts Lehre“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. ///

Der Leitfaden ist hier abrufbar:  
<https://www.bwl.uni-muenchen.de/fakultaet/aktuelles/news/20200703/leitfaden-ars.pdf>

## Honorarkommission übergibt Ergebnisbericht an Bundesgesundheitsminister Jens Spahn

→ Die „Wissenschaftliche Kommission für ein modernes Vergütungssystem (KOMV)“, kurz „Honorarkommission“, hat am 28. Januar 2019 ihren Ergebnisbericht an Bundesgesundheitsminister Jens Spahn übergeben. Professorin Dr. Leonie Sundmacher von der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität ist Mitglied der aus 13 ProfessorInnen aus den Bereichen Medizin, Ökonomie und Recht bestehenden Kommission. In ihrem Bericht schlägt die Kommission unter anderem eine „partielle Harmonisierung“ der ambulanten ärztlichen Vergütungssystematiken in der vertragsärztlichen Versorgung für GKV-Versicherte (EBM) und der privatärztlichen Versorgung (GOÄ) vor. ///



Übergabe des Ergebnisberichts an Bundesgesundheitsminister Jens Spahn durch die Mitglieder der Wissenschaftlichen Kommission für ein modernes Vergütungssystem (KOMV).



→ Das Marketing-, Recruiting- und Career-Center der Fakultät (MRCC) bündelt und erweitert Aktivitäten im Bereich Marketing und Career Service an der Fakultät. Das Team, Frau Dr. Rahild Neuburger und Frau Dr. Bettina Wachtel, versteht sich als Ansprechpartner für alle Bereiche rund um Marketing, Kommunikation und Career Services an unserer Fakultät. Im Groben umfasst dies zwei große Bereiche: zum einen allgemeine Informationen zur Fakultät, Clustern, Centers of Excellence oder einzelnen Kontaktpersonen oder auch zu Forschungsprojekten und Forschungsinhalten. Zum anderen aber auch Beratung und Unterstützung der individuellen Karriereplanung – sowohl vor dem Studium als auch vor allem während des Studiums, wenn es um Vernetzung mit ehemaligen Studierenden geht. In enger Zusammenarbeit mit dem Alumni-Netzwerk LMU Management Alumni erhalten Studierende Unterstützung durch regelmäßige Vorträge und Workshops, unser zentrales Karriereportal „Jobworld“ sowie durch individuelle Beratung und aktive Jobvermittlung. ///

Kontakt:  
Dr. Rahild Neuburger  
([neuburger@bwl.lmu.de](mailto:neuburger@bwl.lmu.de)) oder  
Dr. Bettina Wachtel  
([wachtel@bwl.lmu.de](mailto:wachtel@bwl.lmu.de))

## Dr. Nicole Heß in das Editorial Review Board des „Journal of Public Policy & Marketing“ aufgenommen

→ Dr. Nicole Heß vom Institut für Markt-orientierte Unternehmensführung ist in das Editorial Review Board des „Journal of Public Policy & Marketing“ aufgenommen worden. Das Journal ist eine der weltweit führenden akademischen Fachzeitschriften, welche die gemeinsamen Auswirkungen von Marketing und politischen Entscheidungen auf die wirtschaftliche Leistung, das Verbraucherverhalten und Geschäftsentscheidungen veröffentlicht. Als interdisziplinäre Fachzeitschrift positioniert sich das „Journal of Public Policy & Marketing“ damit am Schnittpunkt betriebswirtschaftlich-ökonomischer sowie sozial-psychologischer Forschung. ///

## Award für Professor Richard Peter

→ Das Munich Risk and Insurance Center gratuliert Richard Peter zum Gewinn des diesjährigen ARIA Early Career Scholarly Achievement Award. Die American Risk and Insurance Association (ARIA) verleiht jährlich diesen Preis, um die herausragende Leistung von Risikomanagement- und VersicherungswissenschaftlerInnen innerhalb von zehn Jahren nach ihrer Promotion zu würdigen. Richard Peter, derzeit Associate Professor of Finance an der University of Iowa, schloss im November 2013 seine Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität München ab. Von 2014 bis 2015 war er als Juniorprofessor am Institut für Risikomanagement und Versicherung tätig. ///

## Dr. Lu Li gewinnt den Förderpreis der Universitätsgesellschaft für hervorragende Promotionsleistungen 2020 sowie den Ernst-Meyer-Preis 2020

→ Der Förderpreis der Münchener Universitätsgesellschaft zeichnet herausragende NachwuchswissenschaftlerInnen aus. Wir gratulieren Dr. Lu Li, die von 2015 bis 2020 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Risikomanagement und Versicherungen beschäftigt war und seit August 2020 einen Ruf an die University of Iowa auf die Stelle eines Assistant Professor mit Tenure Track angenommen hat, zum Förderpreis der Universitätsgesellschaft für hervorragende Promotionsleistungen 2020 und zum Ernst-Meyer-Preis 2020 für ihre Arbeit „Essays Information, Risk Preferences and Risk Management“. ///

## Abschied von Professorin Leonie Sundmacher

→ Professorin Leonie Sundmacher (ehemals Health Service Management) hat die LMU verlassen und hat zum 1. September 2020 einen Ruf der Technischen Universität München auf die Professur für Gesundheitsökonomie angenommen. Den Fachbereich „Health Service Management“ an der LMU Munich School of Management hat sie seit Oktober 2013 geleitet. Wir wünschen ihr alles Gute und viel Erfolg in ihrer neuen Position. ///



### 18. Ottmar Bühler-Förderpreis-verleihung

→ Am 20. Mai 2019, fand die 18. Ottmar Bühler-Förderpreisverleihung statt. Wie jedes Jahr begrüßte Professorin Deborah Schanz die Gäste im vollbesetzten Senatsaal der LMU und blickte auf die Ereignisse eines erfolgreichen akademischen Jahres zurück. Im Anschluss hielt Professorin Johanna Hey von der Universität zu Köln einen interessanten Festvortrag zum Thema „Prinzipien des Internationalen Steuerrechts und globale Mindeststeuern“. Im Anschluss vergaben Professor Rudolf Mellinghoff, Professor Jens Blumenberg und Andreas Schaflitzl die Ottmar Bühler-Förderpreise für die besten Abschlussarbeiten am LMUTax an Herrn Johannes Kräuß-

Die PreisträgerInnen zusammen mit den Mitgliedern des Kuratoriums und Professorin Johanna Hey.

Johannes Kräußlein, Julia Lenz, Dr. Christian Großfingler, Professorin Deborah Schanz, Andreas Schaflitzl, Professorin Johanna Hey, Professor Jens Blumenberg, Professor Rudolf Mellinghoff (v.l.n.r.).

lein für seine Bachelorarbeit, an Frau Julia Lenz für ihre Masterarbeit und an Herrn Dr. Christian Grossfingler für seine Dissertation. Im Anschluss an die Preisverleihung trafen sich die TeilnehmerInnen beim geselligen Get-together. Ganz herzlich möchten wir uns an dieser Stelle bei Linklaters bedanken, die die Förderpreise gestiftet und den Abend ermöglicht haben. ///

### Drittmittelprojekt „Internal Control Quality and Audit Quality“

→ Am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling (IUC) hat am 1. September 2019 ein Forschungsprojekt begonnen, das durch Mittel der niederländischen Foundation for Auditing Research (FAR) gefördert wird. Im Rahmen dieses Projekts soll die Rolle von internen Kontrollsystemen für die Qualität der Abschlussprüfung näher beleuchtet werden. Des Weiteren soll ein innovativer Informationskanal identifiziert werden, der WirtschaftsprüferInnen bei der effizienten Prüfung von internen Kontrollsystemen helfen kann. Dabei wird untersucht, ob Fragestellungen von Finanzanalysten während öffentlicher Konferenzgespräche als Informationssignale dienen können, die Rückschlüsse auf das Betrugsrisiko im Unternehmen zulassen. Die FAR

ist eine 2015 ins Leben gerufene Kollaborationseinrichtung, die eine Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis darstellt. Das grundlegende Ziel der Stiftung ist die Verbesserung der Qualität von Abschlussprüfungen. Zu diesem Zweck ermöglicht die FAR wissenschaftlichen Teams Zugriff auf exklusive Datensätze aus Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Das IUC freut sich, diesen wertvollen Partner für eine langfristige Zusammenarbeit gewonnen zu haben. Das Projektteam besteht aus Professor Christian Hofmann, Dr. Nina Schwaiger, Sebastian Kuhn sowie Dr. Jeroen van Raak von der Universität Amsterdam. ///

### Best Conference Paper Award für Susann Sturm und Professorin Deborah Schanz

→ Auf der ersten Jahreskonferenz des DFG-Sonderforschungsbereiches TRR 266 „Accounting for Transparency“ setzte sich LMU-Doktorandin Susann Sturm mit einem beeindruckenden Forschungsvortrag gegen hohe Konkurrenz durch: Sie erhielt für ihren Vortrag über den gemeinsam mit ihren KoautorInnen Professorin Deborah Schanz (LMU München), Professorin Caren Sureth-Sloane, Thomas Hoppe (Universität Paderborn) und Professor Johannes Voget (Universität Mannheim) verfassten Beitrag „The Relation between Tax Complexity and Foreign Direct Investments: Evidence Across Countries“ den „Best TRR 266 Accounting for Transparency Conference Paper Award“, der am 29. November 2019 überreicht wurde. Herzlichen Glückwunsch, Susann!

Der Beitrag analysiert die Zusammenhänge zwischen Steuerkomplexität und ausländischen Direktinvestitionen unter Verwendung des neu entwickelten Tax Complexity Index und dessen Komponenten ([www.tax-complexity.org](http://www.tax-complexity.org)). Auf Basis einer Stichprobe von neu gegründeten Tochtergesellschaften finden die AutorInnen zunächst keinen Zusammenhang zwischen der Gesamtkomplexität eines Steuersystems und der Standortwahl. Eine Aufspaltung der Gesamtkomplexität in die Komplexität des Steuergesetzes und die Komplexität der steuerlichen Rahmenbedingungen zeigt jedoch, dass sowohl positive als auch negative Zusammenhänge auftreten, was auf einen Trade-off von Kosten und Nutzen im Bereich der Steuerkomplexität hindeutet.

### Sonderforschungsbereich „TRR 266 Accounting for Transparency“

→ Der Sonderforschungsbereich „Accounting for Transparency“ ist der erste Sonderforschungsbereich mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt, der durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) gefördert wird. An dem Sonderforschungsbereich sind mehr als 80 WissenschaftlerInnen verschiedener deutscher Universitäten (darunter auch die LMU München) beteiligt. Gegenstand des Sonderforschungsbereichs sind die Fragen, ob und inwiefern Rechnungswesen und Besteuerung die Transparenz von Unternehmen beeinflussen und wie sich Regulierungen und Unternehmenstransparenz auf Wirtschaft und Gesellschaft auswirken. ///

Nähere Informationen unter:  
<https://accounting-for-transparency.de/>

### An Honorary Doctorate to Alfonso Gambardella, Director of Bocconi's Department of Management and Technology – Ehrendoktorwürde für Alfonso Gambardella von der Bocconi University

→ Anfang Dezember 2019 erhielt Professor Alfonso Gambardella, Direktor des „Department of Management and Technology“ der Bocconi University in Mailand, eine Ehrendoktorwürde der Fakultät für seine herausragenden wissenschaftlichen Leistungen im Management – insbesondere auch für die Initiierung eines neuen Forschungsfeldes (Markets for Technology). In seiner Würdigung im Rahmen der Preisverleihung analysierte Professor Gambardella die jüngsten Forschungsentwicklungen im strategischen Management. Strategisches Management entwickelt sich zu einer autonomen Disziplin mit Implikationen für Nachhaltigkeit, Innovation und Entscheidungsfähigkeit der Manager. Professor Gambardella lud seine KollegInnen ein, Strenge und Relevanz in ihrer Forschung zu kombinieren. ///



Professor Alfonso Gambardella und Professor Ingo Weller im Rahmen der Verleihung der Ehrendoktorwürde.

### Online-Kurs „Competitive Strategy“ von Professor Tobias Kretschmer unter den besten 25 Online-Kursen weltweit!

→ Laut einer im September 2020 herausgegebenen Übersicht des Businessmagazins inc.com zählt der MOOC „Competitive Strategy“ von Professor Tobias Kretschmer zu den besten 25 Online-Kursen aller Zeiten! Wir gratulieren! ///

### EAA-Präsidentschaft von Professor Sellhorn

→ Im Anschluss des 42. Annual Congress der European Accounting Association (EAA), welcher im Mai 2019 auf Zypern stattfand, hat Professor Thorsten Sellhorn, Leiter des Instituts für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung der LMU, seine Tätigkeit als neuer Präsident der European Accounting Association aufgenommen. Zu eben diesem war er im Rahmen der Generalversammlung des 41. EAA Annual Congress gewählt worden. Die EAA hat zum Ziel, die europaweite Gemeinschaft der RechnungslegungswissenschaftlerInnen zu vernetzen, eine Plattform für die weitere Verbreitung der europäischen Rechnungslegungs-forschung zu schaffen und die Forschung zu fördern und zu verbessern, um die Entwicklung und Förderung der Rechnungslegung sowie die Verbesserung der Lehrfähigkeiten sicherzustellen. Ebendieses Aufgaben widmet sich Professor Sellhorn nun seit einem knappen Jahr in seiner neuen Position. ///

### Berufung Johannes Jaspersen

→ Johannes Jaspersen tritt zum 1. April 2020 eine Professur für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Versicherungen und Gesundheitsmanagement an der Leibniz Universität Hannover an. Professor Jaspersen schloss im November 2014 seine Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität München ab. Seit April 2017 ist er als Juniorprofessor für Behavioral Decision-Making and Insurance am Institut für Risikomanagement und Versicherung der Ludwig-Maximilians-Universität München tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der theoretischen und experimentellen Betrachtung von Fragen der verhaltensökonomischen Risikotheorie, der Gesundheitsökonomie sowie der Ökonomie des Terrorismus. Seine Forschung wurde unter anderem in Organization Science, Operations Research, dem European Economic Review, und dem Journal of Risk and Insurance veröffentlicht. ///

### Bestes JSIS paper 2019

→ Die Auszeichnung ging an Simon Chanias, Michael D. Mayers und Thomas Hess für ihr Paper „Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider“; erschien in *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. ///

### Ehrungen für Prof. Dietmar Harhoff

→ Am Donnerstag, den 19. Dezember 2019, hat Professor Dietmar Harhoff Ph.D. (Honorarprofessor und Leiter der Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation) in Berlin im Bundesministerium für Bildung und Forschung im Beisein von Bundesministerin Anja Karliczek das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse für seine Verdienste um die Bundesrepublik Deutschland entgegengenommen. Im Oktober 2019 wurde Professor Dietmar Harhoff im Rahmen einer China-Reise mit zwei Honorarprofessuren geehrt: Honorarprofessur, International College of Intellectual Property, Tongji University Shanghai, China sowie Honorarprofessur, Chinese-German Institute for Intellectual Property, Huazhong University of Science & Technology (HUST), Huazhong, China. ///



Professor Dietmar Harhoff und Bundesministerin Anja Karliczek. Foto: ©BMBF/Hans-Joachim Rickel

### Preise für Abschlussarbeiten – verliehen durch PuCnet Alumni e.V.

→ Bachelor:  
Jakob Waldenmaier „An analysis of the relation between analyst coverage and earnings management“  
→ Master:  
Svea Hinnüber „Conservative CEOs and R&D Spending – An Analysis of Signature Styles and Textual Contents in Shareholder Letters“  
Sebastian Kuhn „Earnings Management at the Firm and Segment Level – Interactions, Determinants, and Consequences“. ///

**Leitung der LMU MUNICH SCHOOL OF MANAGEMENT**

Dekan Prof. Dr. Ingo Weller  
 Prodekanen Univ.-Prof. Dr. Andreas Richter  
 (Prodekan, zuständig für Ressourcen)  
 Univ.-Prof. Dr. Martin Spann  
 (Prodekan, zuständig für Forschung)  
 Univ.-Prof. Dr. Manfred Schwaiger  
 (Studiendekan)

**Allgemeine Ansprechpartner**

**Dekanat**  
**» Übergreifende Fragen**  
 Leitung Dr. Marco van Baal  
 Kontakt Oliver Mocker / Carolin Gärtner  
 Adresse Ludwigstraße 28 / VG/EG, 80539 München  
 Telefon +49 89 2180 2228 / -3152  
 E-Mail dekanat@bwl.lmu.de  
 Internet www.bwl.lmu.de

**LMU Management Alumni**

**» Erste Anlaufstelle für Ehemalige und Unternehmen**  
 Forum Münchner Betriebswirte e.V.  
 Geschäftsführerin: Dr. Bettina Wachtel  
 Silke Heckmann  
 Telefon +49 89 2180 3261  
 E-Mail alumni@bwl.lmu.de  
 Internet www.bwl.alumni.lmu.de

**Fakultätsmarketing**

**» Erste Anlaufstelle für Kommunikations- und Marketingbezogene Fragen**  
 Kontakt Dr. Rahild Neuburger  
 Telefon +49 89 2180 3801  
 E-Mail neuburger@lmu.de

**ISC - Informations- und Servicecenter Wirtschaftswissenschaftliche Prüfungen**

Leitung Dr. Manuela Mosburger  
 Telefon +49 89 2180 - 6049  
 E-Mail isc@bwl.lmu.de  
 Internet www.isc.uni-muenchen.de

**IRC - International Relations Center**

Leitung Dr. Karin Stenke  
 Telefon +49 89 2180 - 2234  
 E-Mail stenke@bwl.uni-muenchen.de  
 Internet www.irc.bwl.uni-muenchen.de

**FIT - Forschungs- und Servicecenter für angewandte Informationstechnologie**

Leitung Dr. Timo Thoennissen  
 Telefon +49 89 2180 3983  
 E-Mail fit@bwl.lmu.de  
 Internet www.fit.bwl.uni-muenchen.de

**Fachschaft BWL**

Fachschaft BWL/VWL WASTI e.V.  
 Adresse Ludwigstr. 28 VG / Zi. 007  
 Telefon +49 89 2180 2021  
 E-Mail wasti@fs-bwl-vwl.lmu.de  
 Internet www.wasti-lmu.de

**Ansprechpartner an den Instituten****Cluster ACCOUNTING & TAXATION:**

**Institut für Unternehmensrechnung und Controlling**  
 Leitung Univ.-Prof. Dr. Christian Hofmann  
 Telefon +49 89 2180 6892  
 E-Mail iuc@bwl.lmu.de  
 Internet www.iuc.bwl.lmu.de

**Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Deborah Schanz  
 Telefon +49 89 2180 2267  
 E-Mail steuern@bwl.lmu.de  
 Internet www.steuern.bwl.lmu.de

**Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung**

Leitung Univ.-Prof. Thorsten Sellhorn  
 Telefon +49 89 2180 6323  
 E-Mail haimerl@bwl.lmu.de  
 Internet www.rwp.bwl.lmu.de

**Professur für Managerial Accounting**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Julia Nasev  
 Telefon +49 89 2180 3387  
 E-Mail nasev@bwl.lmu.de  
 Internet www.mac.bwl.uni-muenchen.de

**Cluster FINANCE & INSURANCE:**

**Institut für Finance und Banking**  
 Leitung Univ.-Prof. Dr. Ralf Elsas  
 Telefon +49 89 2180 2757  
 E-Mail ifb@bwl.lmu.de  
 Internet www.bank.bwl.lmu.de

**Institut für Kapitalmärkte und Finanzwirtschaft**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Markus Glaser  
 Telefon +49 89 2180 2211  
 E-Mail klein@bwl.lmu.de  
 Internet www.kmf.bwl.lmu.de

**Institut für Risikomanagement und Versicherung**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Andreas Richter  
 Telefon +49 89 2180 2171  
 E-Mail rupp@bwl.lmu.de  
 Internet www.inriver.bwl.lmu.de

**Verbundene Zentren**

- Munich Risk and Insurance Center (MRIC) - www.mric.uni-muenchen.de
- LMU-ifo Economics & Business Data Center (EBDC) - www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/EBDC.html

**Cluster MARKETING & INNOVATION MANAGEMENT:**

**Institut für Marketing**  
 Leitung Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer  
 Telefon +49 89 2180 3321  
 E-Mail marketing@bwl.lmu.de  
 Internet www.marketing.bwl.lmu.de

**Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Manfred Schwaiger  
 Telefon +49 89 2180 5640  
 E-Mail imm@bwl.lmu.de  
 Internet www.imm.bwl.lmu.de

**Institut für Innovation Management**

Leitung Univ.-Prof. Jelena Spanjol  
 Telefon +49 89 2180 6931  
 E-Mail spanjol@bwl.lmu.de  
 Internet www.en.iim.bwl.uni-muenchen.de

**Forschungsstelle für Entrepreneurship und Innovation**

Leitung Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.  
 E-Mail dietmar.harhoff@ip.mpg.de  
 Internet www.ip.mpg.de

**Verbundenes Zentrum**

Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung - www.zfog.bwl.uni-muenchen.de

**Cluster INFORMATION SYSTEMS & DIGITAL BUSINESS:**

**Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien**  
 Leitung Univ.-Prof. Dr. Thomas Hess  
 Telefon +49 89 2180 6390  
 E-Mail wim-info@bwl.lmu.de  
 Internet www.wim.bwl.lmu.de

**Professur für Internet Business and Internet Services**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Johann Kranz  
 Telefon +49 89 2180 1874  
 E-Mail buchmann@bwl.lmu.de  
 Internet www.ibis.bwl.uni-muenchen.de

**Institut für Gesundheitsökonomie und Management im Gesundheitswesen**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Reiner Leidl  
 Telefon +49 89 2180 1458  
 E-Mail meyer-reisbeck@bwl.lmu.de  
 Internet www.hem.bwl.uni-muenchen.de

**Institut für Electronic Commerce und Digitale Märkte**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Martin Spann  
 Telefon +49 89 2180 72051  
 E-Mail sekretariat.spann@bwl.lmu.de  
 Internet www.ecm.bwl.lmu.de

**Forschungsstelle für Information, Organisation und Management**

Ehemalige Leitung:  
 Univ.-Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot (†)  
 Ansprechpartnerin: Dr. Rahild Neuburger  
 Telefon +49 89 2180 3801  
 E-Mail neuburger@lmu.de  
 Internet www.iom.bwl.uni-muenchen.de

**Verbundene Zentren**

- Center for Digital Technology and Management (CDTM) - www.cdtm.de
- Zentrum für Internetforschung und Medien-Integration (ZIM) - www.zim.lmu.de

**Cluster MANAGEMENT & STRATEGY:**

**Professur für Strategisches Organisationsdesign**  
 Leitung Univ.-Prof. Dr. Jörg Claussen  
 Telefon +49 89 2180 6270  
 E-Mail isto@bwl.lmu.de  
 Internet www.isto.bwl.uni-muenchen.de

**Institut für Leadership und Organisation**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Martin Högl  
 Telefon +49 89 2180 9541  
 E-Mail ilo@bwl.lmu.de  
 Internet www.ilo.bwl.lmu.de

**Institut für Strategie, Technologie und Organisation**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Tobias Kretschmer  
 Telefon +49 89 2180 6270  
 E-Mail isto@bwl.lmu.de  
 Internet www.isto.bwl.uni-muenchen.de

**Professur für die Wirtschaft Japans**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Seitz  
 Telefon +49 89 2180 9820  
 E-Mail seitz@bwl.lmu.de  
 Internet www.eoj.bwl.uni-muenchen.de

**Institut für Strategische Unternehmensführung**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Anja Tuschke  
 Telefon +49 89 2180 2770  
 E-Mail lusch@bwl.lmu.de  
 Internet www.ism.bwl.lmu.de

**Institut für Personalwirtschaft**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Ingo Weller  
 Telefon +49 89 2180 6723  
 E-Mail pw@bwl.lmu.de  
 Internet www.pw.bwl.lmu.de

**Verbundene Zentren**

- Center for Digital Technology and Management (CDTM) - www.cdtm.de
- LMU Entrepreneurship Center (LMU EC) - www.entrepreneurship-center.lmu.de

**Cluster HUMAN RESOURCE & MANAGEMENT EDUCATION:**

**Institut für Wirtschaftspädagogik**  
 Leitung Univ.-Prof. Dr. Susanne Weber  
 Telefon +49 89 2180 5620  
 E-Mail greser@bwl.lmu.de  
 Internet www.wipaed.bwl.lmu.de

**Professur für Human Resource Education & Development**

Leitung Univ.-Prof. Dr. Samuel Mühlemann  
 Telefon +49 89 2180 5623  
 E-Mail muehlemann@bwl.lmu.de  
 Internet www.wipaed.bwl.lmu.de

**IMPRESSUM**

Herausgeber:  
 Forum Münchner Betriebswirte e.V. (FMB)  
 Fakultät für Betriebswirtschaft  
 Chefredakteurin: Dr. Rahild Neuburger  
 Lektorat: Dr. Maria Ponholzer  
 Gestaltung: Freie Kreatur (www.freiekreatur.de)  
 Petra Winkelmeier, Andreas Mitterer  
 Druck: Joh. Walch GmbH & Co KG  
 Bilder: Alle Bilder LMU, falls an entsprechender Stelle nicht andere Bildquellen genannt.  
 Foto Titelseite: LMU Management Alumni  
 Berichtszeitraum: April 2019 - September 2020  
 Erscheinungstermin: Dezember 2020  
 Auflage: 3.500 Stück

© 2020 Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München und Forum Münchner Betriebswirte e.V.

Alle Rechte an dieser Ausgabe, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, alle Arten der Speicherung, der Vervielfältigung und der Wiedergabe sind vorbehalten. Für eventuell fehlerhafte Angaben und eintretende Änderungen wird keine Haftung übernommen.



# Ein Stipendium – viele Gesichter

Deutschlandstipendium an der LMU München

**Daniel Meierhofer, Zahnmedizin**

Ich engagiere mich für Minderheiten wie Straßenkinder oder Flüchtlinge. Am meisten Freude bereitet mir aber der Einsatz als Sprecher für queere Studierende an der LMU. Ich weiß aus eigener Erfahrung, welche Probleme ein Outing mit sich bringen kann.

**Polina Larina, Interkulturelle Kommunikation**

Nach dem Tod meines Vaters lernte ich viel, um es von Usbekistan in die große, weite Welt zu schaffen. In München kann ich meinen Traum jetzt verwirklichen: lernen und lehren. Wenn ich für immer an der Uni bleiben dürfte, würde ich das sofort tun.

**Caroline Schambeck, Geowissenschaft**

Neben dem Studium Geld zu verdienen ist wegen meiner Mukoviszidose-Erkrankung unmöglich. Durch das Deutschlandstipendium habe ich bald trotzdem meinen Master in der Tasche. Das ist ein kleiner Sieg im Kampf gegen die unheilbare Krankheit.

**Gideon Arnold, Jura**

Nach meiner Ausbildung zum Wirtschaftsmediator habe ich neben meinem Studium einen Verein gegründet. Darin engagieren sich jetzt Juristen aus ganz Deutschland, um mittellosen Menschen durch Mediation bei der außergerichtlichen Streitschlichtung zu helfen.

**Sinkar Ghebremedhin, Medieninformatik**

Meine Eltern mussten selbst vor dem Krieg fliehen. Daher unterstütze ich mit meinem Verein »Students4Refugees« Flüchtlinge dabei, ein Studium beginnen oder fortsetzen zu können – vier haben bereits ihren Abschluss geschafft.

**Sybille Veit, Medizin**

Ein Baby während des Studiums bekommen? Das hat bei mir funktioniert – dank des Deutschlandstipendiums. Jetzt helfe ich als Fachschaftsgruppenleiterin anderen Studierenden mit Kind beim Organisieren des Studienalltags.

Ich möchte ein Stipendium stiften



[www.lmu.de/deutschlandstipendium](http://www.lmu.de/deutschlandstipendium)

Verantwortung übernehmen, Vielfalt fördern: Unterstützen jetzt auch Sie besonders engagierte und talentierte Studierende mit 150 Euro im Monat. Zum Dank verdoppelt der Bund Ihre steuerlich absetzbare Spende.

**Fakultät für Betriebswirtschaft – Munich School of Management**

Ludwig-Maximilians-Universität München

Ludwigstraße 28 – D-80539 München – Tel. +49 (0) 89 2180 2228 – Fax +49 (0) 89 2180 99 2228

E-Mail: [dekanat@bwl.lmu.de](mailto:dekanat@bwl.lmu.de) oder [kontakt@bwl.lmu.de](mailto:kontakt@bwl.lmu.de)

[www.bwl.lmu.de](http://www.bwl.lmu.de)

[www.facebook.com/BWLLMU](https://www.facebook.com/BWLLMU)

**Forum Münchner Betriebswirte e.V., LMU Management Alumni**

Ludwigstraße 28 – D-80539 München – Tel. +49 (0) 89 2180 3261 – Fax +49 (0) 89 2180 99 3261

E-Mail: [alumni@bwl.lmu.de](mailto:alumni@bwl.lmu.de)

[www.bwl.alumni.lmu.de](http://www.bwl.alumni.lmu.de)

[www.facebook.com/LMU-Management-Alumni](https://www.facebook.com/LMU-Management-Alumni)